



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**
FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES

**MEJORA DE LOS PROCESOS DE COMERCIO
ELECTRÓNICO Y EL USO DE LAS NUEVAS
TECNOLOGÍAS (EBOOKS, AUDIOLIBROS E
IMPRESIÓN BAJO DEMANDA) EN LAS EDITORIALES
INDEPENDIENTES DEL PERÚ**

**Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar al Título
profesional de Licenciado en Administración**

**Presentado por
Carlos Alfonso Vela Santos**

Asesora: Blanca Eliana Gálvez Paiba

[0000-0002-9503-4136](tel:0000-0002-9503-4136)

Lima, septiembre 2021

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO I: CONTEXTO DE TRABAJO | 2 |
| CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DE UNA SITUACIÓN POR MEJORAR | 12 |
| CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA | 15 |
| CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA | 34 |
| CAPÍTULO V. VALORACIÓN DE IMPACTO | 57 |
| CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 60 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 62 |
| ANEXOS | 68 |

CAPÍTULO I. CONTEXTO DE TRABAJO

1. Concentración editorial transnacional

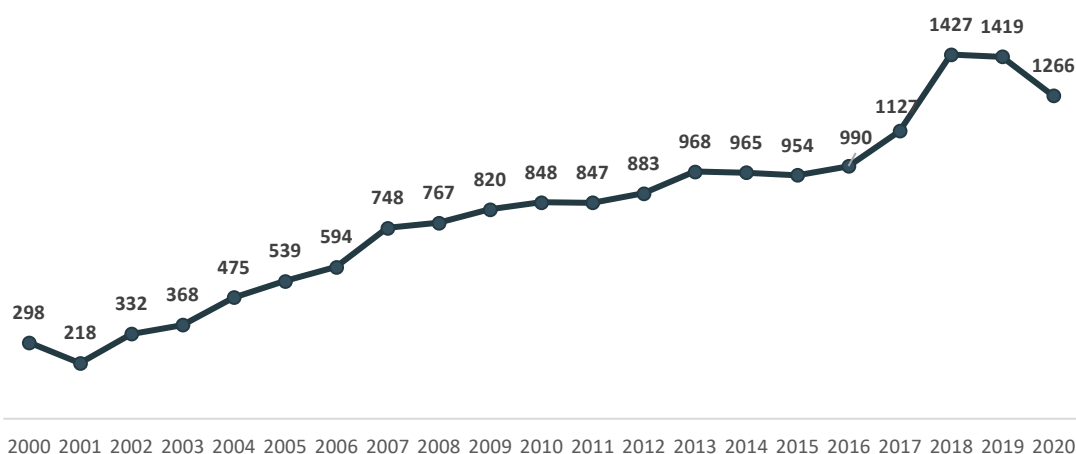
Entre 1980 y 2000 se dio un proceso de concentración de escala transnacional y el mercado editorial a nivel mundial quedó repartido en pocos actores económicos: Grupo Planeta, Bertelsmann, Santillana, Norma y Macmillan. Las prácticas de estas empresas se enfocaron en tiradas reducidas, continuos lanzamientos que acapararon la atención de la prensa cultural y las mesas de novedades, la edición en conjunto con medios gráficos, la venta de libros por canales no convencionales (quioscos de revistas, supermercados y otras grandes superficies) y la publicación prioritaria de *best-sellers* (Szpilbarg y Salgado, 2020). Además, se restringió el mercado interno por medio del desaliento a la exportación y el fomento a la importación de libros (en gran parte saldos) provenientes de las casas matrices europeas (Botto, 2006). En el Perú se dio el mismo fenómeno, que vino acompañado de la crisis económica del gobierno de Alan García (1985-1990), las medidas que le sucedieron con Alberto Fujimori (1990-2001), la escasez de papel en la década de los noventa y el incremento de la piratería. Todos estos factores casi cerraron el paso a las editoriales emergentes, mientras que las editoriales transnacionales fueron consolidando sus estructuras de poder y ejerciendo una posición de dominio¹.

2. Perú: apertura del mercado y crecimiento de la oferta

Recién a partir del año 2002 surgen varias iniciativas editoriales en el mercado peruano. El incremento se explica por una serie de factores, pero destaca la reducción de las barreras de entrada propiciadas por los cambios tecnológicos.

Figura 1.

Número de agentes que registraron obras en el ISBN - Perú



Nota: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la Biblioteca Nacional del Perú - Agencia Peruana del ISBN.

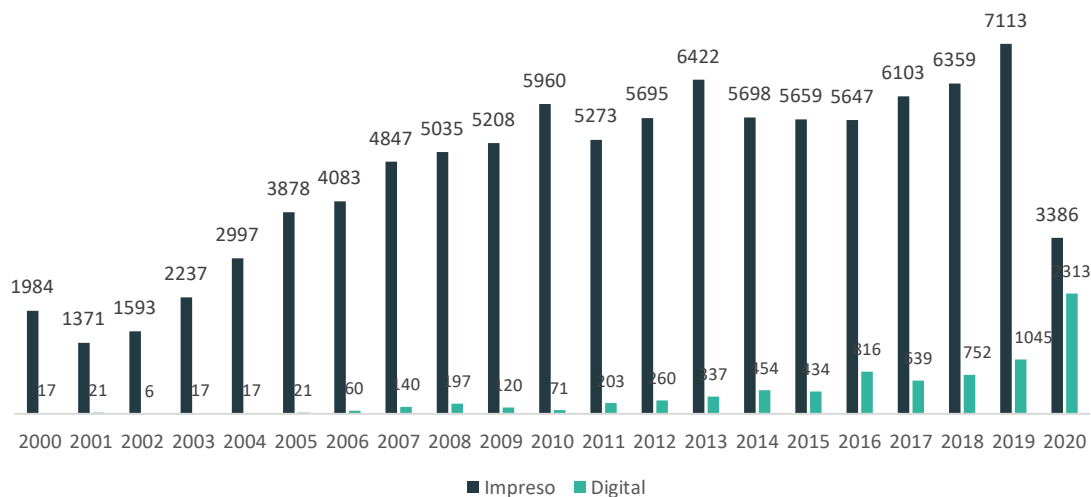
¹ La última en sumarse fue Penguin Random House con su arribo a Perú en 2014.

Esto permitió el crecimiento en el registro de obras por parte de personas naturales y otras entidades no especializadas en el campo del libro² (Jaramillo, 2017), así como el crecimiento y fortalecimiento de las llamadas editoriales independientes³.

Y así como se multiplicaron la cantidad de agentes, lo mismo sucedió con la oferta editorial que en dos décadas se triplicó (ver Figura 2).

Figura 2.

Número de títulos impresos y digitales registrados en la agencia de ISBN - Perú



Nota: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la Biblioteca Nacional del Perú - Agencia Peruana del ISBN.

Es importante analizar la evolución de los formatos de publicación. Una mirada rápida muestra que las obras registradas en formato digital pasan de representar el 0.8 % en el año 2000, a 1.2 % en 2010 y a 13.7 % en 2016. Sin embargo, la participación de las obras registradas en formato digital es bastante baja en Perú si se le compara con la evolución que ha seguido América Latina, que para los mismos años evolucionó de 2 %, a 9 % y a 22 %, respectivamente (Jaramillo, 2017).

En la Figura 2 destaca también que el año 2020 la producción de libros electrónicos creció exponencialmente representando el 40.6 % del total. Esto se debe al contexto de la pandemia de la COVID-19: la inamovilidad y cancelación de eventos públicos generaron una contracción de

² Cerca de la mitad de los agentes editores en 2016 (442) está conformada por personas naturales y entidades no especializadas en el sector editorial. Este es un fenómeno que se registra en casi todos los países de América Latina. Las cifras del Cerlalc para 2015 muestran que de 21,787 agentes que registraron títulos en el ISBN, el 46 % corresponde a personas naturales que podrían asumirse como autores-editores.

³ Según la definición del Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe - CERLALC (organismo intergubernamental bajo el auspicio de la UNESCO), se entiende por editorial independiente a la persona jurídica o natural con negocio que ejerce como actividad principal labores de edición de libros y/o productos editoriales afines, que no tiene vínculos de dependencia con empresas o corporaciones de capitales multinacionales o transnacionales. En este sentido, sus decisiones editoriales son autónomas y parte o la totalidad de su catálogo está construido sobre la base de la bibliodiversidad. Además, se trata de micro y pequeñas empresas.

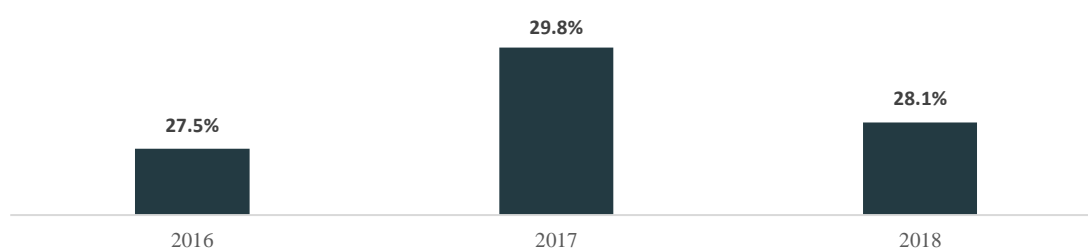
la demanda que obligó a las editoriales a reducir los lanzamientos programados para ese año y usar mecanismos alternativos para seguir difundiendo sus catálogos.

3. Comportamiento de la demanda de libros físicos, electrónicos y audiolibros

En cuanto al comportamiento de la demanda, una de las principales debilidades del sector editorial peruano es la escasez de cifras, sobre todo actualizadas⁴. Sin embargo, existen estudios como *Patrimonio, bienes y servicios culturales 2016-2018* del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019) que nos dan una aproximación (ver Figura 3).

Figura 3.

Población de 14 y más años que en los últimos 12 meses adquirió algún libro impreso

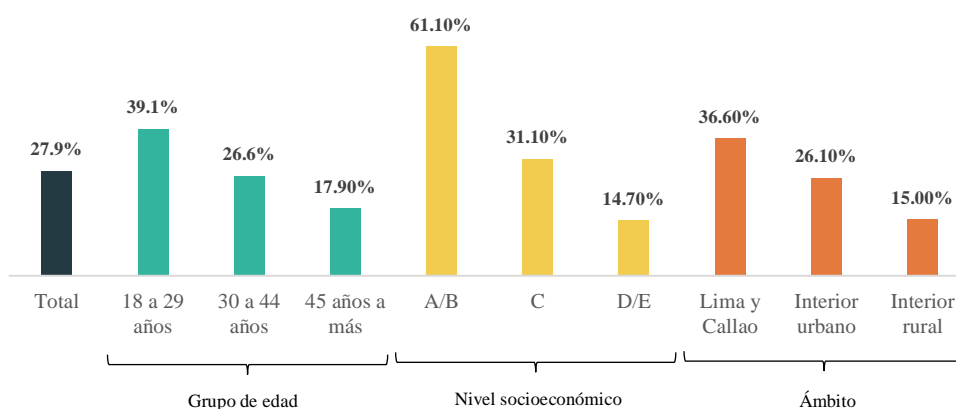


Nota: Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2016-2018, Instituto Nacional de Estadística e Informática.

En cuanto al consumo de libros electrónicos, la Encuesta de Opinión Nacional Urbano Rural *Ciudadanía, hábitos de lectura y prevención de desastres – 2015*⁵, realizada por el Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), nos permite tener la siguiente aproximación:

Figura 4.

¿Ha oído hablar o sabe qué es el libro electrónico, e-book o libro en formato digital?



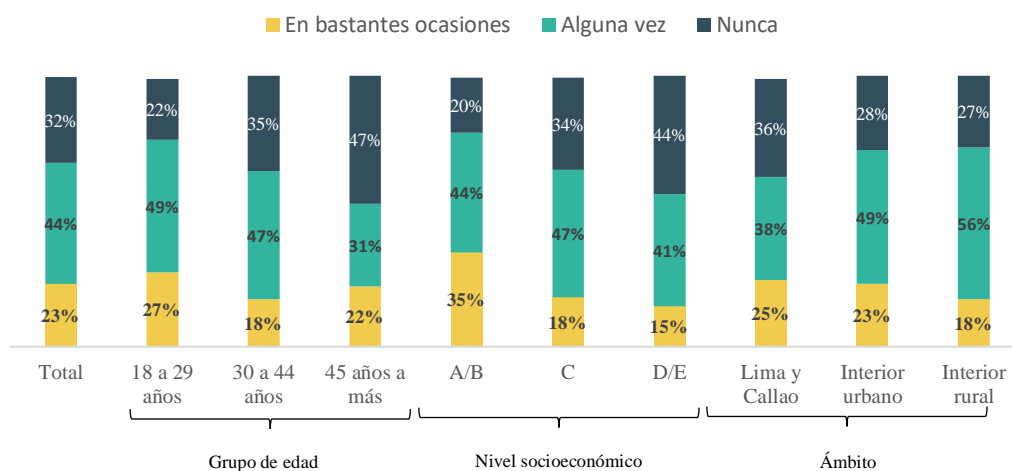
Nota: Adaptación en base a Encuesta de Opinión Nacional Urbano Rural *Ciudadanía, hábitos de lectura y prevención de desastres – 2015*.

⁴ La última Encuesta Nacional de Lectura data del año 2004. Y, en el marco de la Ley del Libro (2003) y sus sucesivas ampliaciones (2015, 2018, 2019 y 2020), se recogieron la mayoría de los datos y aproximaciones, siendo el registro de títulos en la agencia peruana de ISBN (la oferta) la principal herramienta de medición.

⁵ Encuesta realizada a 1203 personas en septiembre de 2015. Error y nivel de confianza: +2.83 % con un nivel de confianza del 95 %.

Figura 5.

¿Ha leído parcial o totalmente un libro en formato digital?



Nota: Adaptación en base a Encuesta de Opinión Nacional Urbano Rural *Ciudadanía, hábitos de lectura y prevención de desastres – 2015*.

Destaca que solo 27.9 % de los encuestados conoce acerca de los libros electrónicos y 67.7 % de ellos había leído total o parcialmente un libro en este formato. Estas cifras contrastan con la evolución del mercado de libros electrónicos y audiolibros en Hispanoamérica. Al respecto, el último informe de Bookwire y Dosdoce (2021) arroja hallazgos interesantes, entre los cuales se puede mencionar principalmente:

- Por séptimo año consecutivo las editoriales representadas por la plataforma Bookwire (más de 840 sellos editoriales entre España y América Latina) han experimentado crecimiento en las ventas de sus libros electrónicos y audiolibros: 113 % en 2020 respecto de 2019.
- La venta de licencias de libros electrónicos supone el 6 % del total de ventas digitales en 2020, el doble que el año anterior.
- La venta unitaria de libros electrónicos y audiolibros en plataformas como Amazon, Apple, Google, Kobo, entre otras, siguen siendo el principal canal de ventas para las editoriales españolas y latinoamericanas, representando un 75 % del total de las ventas. Sin embargo, las ventas derivadas de plataformas de suscripción (Scribd, Nubico y Storytel) llevan ya tres años consecutivos generando cerca del 19 % de los ingresos digitales a las editoriales, cuando en 2016 no superaban el 5 % de las ventas digitales.
- El 85 % de los libros electrónicos disponibles a la venta en España tiene un precio de venta al público (PVP) por debajo de 9.99 euros (IVA incluido). Precio medio de los libros electrónicos en español: 6.06 euros. Precio medio de los audiolibros en español: 13.49 euros.
- La venta de audiolibros en español genera más de 10 millones de euros al sector editorial, siendo las plataformas de suscripción el principal canal (86 % de las ventas).

- Los principales canales de venta de audiolibros son los de suscripción como Storytel, Audible, Scribd, Kobo. En segundo lugar, se sitúan los canales de venta unitaria como Google Play o Apple Books, y en tercer lugar a las plataformas de *streaming* como Spotify, Deezer, entre otros.
- El principal mercado de ventas de audiolibros en español es España, seguido de México, el mercado hispano de Estados Unidos y América Latina.

4. El comercio electrónico en Perú

En el marco del consumo de libros electrónicos, un factor clave para analizar el contexto peruano parte de revisar el acceso de los ciudadanos a las tecnologías de información y comunicación (TICs). Según el INEI en su apartado de tecnologías de Información y Comunicación, para el 2017 el Perú contaba con los siguientes indicadores de acceso (Consultores en Asuntos Públicos Sucursal del Perú, 2020):

- Telefonía móvil: el acceso en el área urbana es mayor al 90 %; mientras que, en el área rural, el nivel se acerca al 80 %.
- Computadora: Más del 40 % de los hogares urbanos cuenta con por lo menos un ordenador disponible; mientras que, en el área rural, el acceso está por debajo del 6 %.
- Internet: Aproximadamente un 36 % de hogares urbanos tiene acceso, mientras que el nivel de acceso es inferior al 2 % en las áreas rurales.

La brecha de infraestructura, el centralismo en la capital y la accidentada geografía pueden ser algunos de los factores que explican las notables diferencias de acceso a las tecnologías de información y comunicación entre el área urbana y rural⁶. Sin embargo, a pesar de estas barreras, el crecimiento del comercio electrónico en Perú para el período 2019-2020 es mayor al de otros países de la región. Mientras Argentina, Chile, Colombia y Brasil crecieron 39 %, 45.6 %, 53.1 % y 60.9 % respectivamente, Perú se sitúa en 86.7 % (Euromonitor, citado por Neo Consulting, 2021, p. 5).

El principal motivo de este acelerado crecimiento ha sido la crisis de la COVID-19 y el aumento exponencial del comercio electrónico a partir de mayo 2020. Este contexto vino acompañado de otras variables relacionadas con el comportamiento de compra del consumidor que se convierten en oportunidades para seguir creciendo. Entre ellas que se pueden mencionar (Google y Kantar, 2020):

- 44 % de los compradores en línea del último año en Perú realizaron su primera compra durante la pandemia.

⁶ La Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU, por sus siglas en inglés), ubica al Perú en el puesto 96° del ranking de los países del mundo en cuanto a acceso y usos de TIC, durante el 2017. Como referencia, el mismo informe ubica a Chile en el puesto 56° y a Colombia en el puesto 84°.

- 64 % manifestó una muy buena/buena experiencia en esa primera compra online.
- 83 % de estos nuevos compradores planea seguir comprando en línea en el futuro.
- 84 % de los compradores en línea con experiencia previa a la pandemia compró al menos una nueva categoría por primera vez durante la pandemia; y 61 % incursionó en nuevas marcas.
- 69 % investiga precios y promociones varias semanas antes de las campañas de descuento masivas (Cyber Monday, CyberWOW, entre otros) para asegurarse de comprar a un precio conveniente.

En este estudio también se detallan los tres principales motivos por los cuales los consumidores decidieron por la compra online:

- 58 % para evitar o minimizar las salidas en el contexto de pandemia.
- 30 % porque prefiere recibir el producto en el domicilio.
- 25 % para ahorrar tiempo porque encuentran los productos más rápido que en las tiendas físicas.

Tabla 1.

Cifras del comercio electrónico en el Perú en 2020

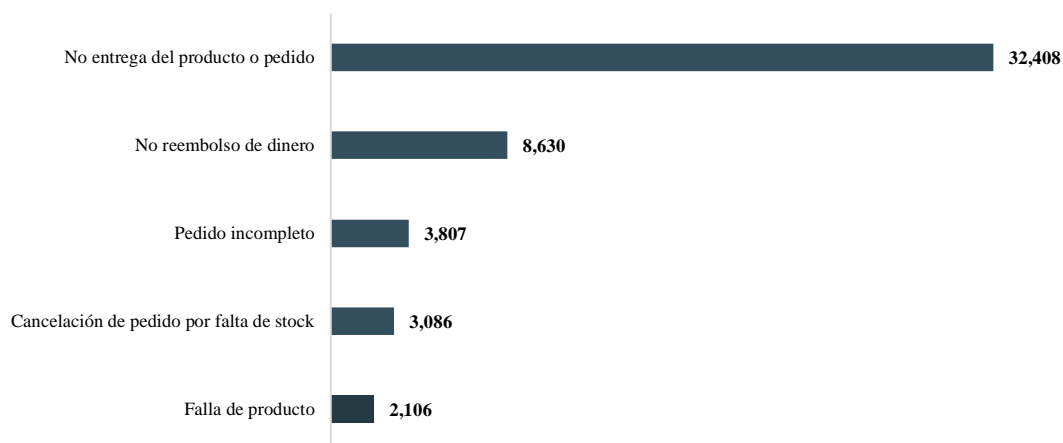
| | Pre cuarentena (enero 2020) | Durante (julio 2020) | Total cierre 2020 |
|--|--|---------------------------------|------------------------------|
| Penetración del comercio electrónico en el consumo a través de tarjeta | 12.50 % | 45 % | 35 % |
| Compradores online | 6 millones | 8.9 millones | 11.8 millones |
| Ticket promedio | S/ 171 | S/ 231 | S/ 141 |
| Penetración del comercio electrónico sobre el total del comercio | 1.5 % | 3.5 % | 5 % |
| Nº de negocios que venden en línea | 65,800 | 131,600 | 263,200 |
| Penetración del comercio electrónico sobre el retail | 2.8 % | 6 % | 8 % |

Nota: *Reporte Oficial de la industria ecommerce en Perú*. Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE), 2021. Extraído de www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf

Sin embargo, debemos tener en cuenta que todo no ha sido positivo: desde marzo hasta octubre 2020 Indecopi reportó un pico de 60 mil reclamos relacionados con las compras online (Cámara Peruana de Comercio Electrónico [CAPECE], 2021), de las cuales más de la mitad estaba relacionada con la no entrega del producto, tal como se muestra en la Figura 6.

Figura 6.

Top 5 conductas más reportadas en Indecopi



Nota: Información de Indecopi: consolidación de bases y reportes de consultas al 15/02/2021. Extraído del *Reporte Oficial de la industria ecommerce en Perú*. CAPECE, 2021.

A medida que los consumidores⁷ y las empresas se adaptan a la nueva normalidad y se familiarizan con las nuevas tecnologías (obligados o no), surgen nuevas oportunidades para el crecimiento del comercio electrónico en el país y algunos sectores tienen la oportunidad de aprovecharlos mejor que otros. Para el sector editorial independiente, el comercio electrónico se asoma como una gran oportunidad, pero requiere de dos componentes fundamentales: una base tecnológica de respaldo y circuitos operativos bien definidos (Vela, 2020).

5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Concluye esta primera parte con un análisis de la industria, para tener una visión más general de la misma y entender mejor su realidad y problemática. Para ello, el análisis de Porter nos permite tener fotografía más precisa de la actual situación por la que atraviesa la industria editorial independiente en el Perú.

5.1. Amenaza de nuevos competidores

- Para las editoriales la amenaza de nuevos competidores es media.
- Iniciar una nueva empresa editorial no exige una inversión considerable. Los derechos de autor suelen negociarse como un pago futuro sobre la base de los ejemplares vendidos (existe un estándar de 10 % regalías sobre el precio de venta al público liquidado anualmente). No obstante, para fichar autores con trayectoria en algunos casos se requiere el pago de adelantos y contar con un catálogo consolidado.
- La inversión más onerosa suele estar relacionada con los gastos de imprenta. Sin embargo, con la impresión por demanda este gasto también puede reducirse.

⁷ Recientemente Ipsos Perú (2021) desarrolló la infografía *Peruano Digital*, que nos ayudará a entender mejor su comportamiento (ver Anexo 1).

- El mercado editorial es un negocio de volumen. Por ello, a más títulos publicados mayor será su alcance, penetración y retorno total por cada título individual en el tiempo. La mayor cantidad de ejemplares suelen venderse los primeros meses desde su publicación (el impacto de la novedad) y son pocos los casos en los que una editorial nueva empieza con uno o varios *long sellers*.
- El crecimiento del catálogo también genera economías de escala relacionada con los gastos de distribución, promoción y producción.
- La principal barrera del mercado está relacionada con un intangible: la construcción y diferenciación de los catálogos. Detrás de cada uno de ellos suele haber una curaduría⁸ que, además de trabajar en el fichaje de los autores, el diseño, los materiales de los libros y la rigurosidad de la edición, agrupa a los libros en colecciones con un concepto detrás. Así, tenemos editoriales especializadas en libros infantiles, terror, traducción, literatura latinoamericana, poesía peruana, rescate, novela histórica, entre otros. Todo esto tiene un impacto en las librerías, la prensa y los lectores; y hace que existan diferencias entre lo que una editorial puede ofrecer respecto de otra, de modo que no necesariamente se convierte en una competencia de precios.

5.2. Poder de negociación de los proveedores

- Para las editoriales el poder de negociación de los proveedores es medio.
- El principal servicio que se contrata suele ser la impresión. Imprentas en el Perú hay muchas, pero las especializadas en producir libros están concentradas en Lima, lo cual puede suponer una barrera para las editoriales de provincia. Las diferencias entre un proveedor y otro están relacionadas con la tecnología que usan, los acabados que ofrecen, el volumen de producción, los tiempos de entrega y las condiciones de pago.
- Yendo hacia atrás en la cadena, el principal insumo para los libros físicos es el papel. Este generalmente es importado desde China y Brasil, por lo que su valor se ve afectado por las variaciones en el tipo de cambio del dólar.
- Desde hace algunos años hay una nueva tecnología que permite la impresión bajo demanda: se trata de una impresión digital para tirajes cortos (incluso desde un ejemplar). Estas empresas también están concentradas en la capital.
- Otros servicios que se contratan (si es que no han sido incorporados como parte del equipo de trabajo de la editorial) son la diagramación, el diseño y hasta la corrección de estilo. En el mercado existen distintos profesionales, sobre todo personas naturales, a las que se acude y su contratación depende de la experiencia, afinidad profesional con el proyecto y el presupuesto.

⁸ En el sector editorial el término curaduría se refiere al proceso por el cual se conceptualizan y arman colecciones de libros que comparten características comunes. La tarea suele estar a cargo del editor.

- El cambio de proveedores es relativamente fácil si se asegura la calidad del servicio ofrecido por el nuevo proveedor. El costo más alto de un cambio de imprenta podría estar relacionado con los tiempos de entrega y una menor flexibilidad de las condiciones comerciales (adelantos y/o créditos).

5.3. Poder de negociación de los compradores

- En el sector editorial el poder de negociación de los compradores (cliente final) se define como medio.
- Los clientes pueden consultar los precios del mismo título —por ejemplo, a través de Internet— y decidir la edición que más le convenga. Sin embargo, esto aplica solo para las obras que han pasado a ser de dominio público. Las obras que tienen derechos de autor suelen pertenecer a una sola casa editorial (para un determinado territorio y por un período de tiempo) la cual define el precio de mercado.
- Si bien las editoriales fijan el precio de los libros, tomemos en cuenta que solo en América Latina se publican más de 550 títulos cada día (Jaramillo, 2017). En ese sentido, el lector puede elegir entre un amplio universo de opciones y géneros, de acuerdo con sus necesidades, gustos y capacidad de pago.
- La fidelidad de marca se puede lograr, ya que en ocasiones el lector responde a la recomendación de la casa editorial que publica el libro en una determinada colección.
- Por otro lado, en el sector editorial el poder de negociación de los intermediarios (librerías independientes y cadenas) es alto. La mayor parte de la oferta de las librerías y cadenas proviene de importaciones propias, cesión de importaciones de terceros y acuerdos con editoriales transnacionales. Por ello, las editoriales independientes tienen casi nulo poder de negociación sobre las condiciones comerciales impuestas por los canales, los cuales trabajan bajo el modelo de consignación, porcentajes de comisión entre 35 % y 50 %, y condiciones de pago de 30, 60, 90 y hasta 120 días.

5.4. Amenaza de productos sustitutos

- En este caso, debido a la diversidad de alternativas la fuerza de los productos sustitutos podría calificarse como media y alta.
- Según la encuesta nacional del Instituto de Opinión Pública de la PUCP (2015), los principales motivos por los que los peruanos leen son: estar informado, aprender cosas nuevas y para disfrutar/distraerse. En ese marco, los sustitutos del libro vienen a ser otras lecturas (diarios, revistas), otros medios de información (portales de internet, redes sociales, radio, televisión, podcasts) y otros medios de entretenimiento (plataformas de suscripción de pago para ver películas y series, el cine, el teatro, entre otros).

5.5. Rivalidad entre los competidores de la industria

- Tomando en cuenta que cada uno de los agentes ha sabido aprovechar sus fortalezas, la rivalidad entre los competidores de la industria editorial es alta.
- Como vimos en la Figura 1, el número de agentes que ha registrado títulos en la Agencia Peruana de ISBN se ha triplicado en los últimos veinte años.
- La oferta editorial en Perú está conformada por los libros importados de las mismas librerías y distribuidoras, los libros producidos en Perú por las empresas transnacionales, el Estado, las editoriales independientes, los fondos universitarios y la autopublicación.
- Una parte de las importaciones incluye saldos que no han podido venderse en sus países de origen.
- Los grandes grupos editoriales tienen un ritmo de publicación acelerado y viven de constantes novedades. Por ello, su inversión en promoción y distribución es alta, llegando a copar las secciones culturales en medios y las mesas de novedades en librerías.
- Las librerías suelen priorizar el fondo propio y sus importaciones, así como los acuerdos que establecen con los grandes grupos editoriales.

Este análisis de la industria nos permite tener una mejor visión del entorno y concluir que dentro de las industrias culturales el sector editorial independiente es medianamente atractivo y, por lo mismo, bastante dinámico y competitivo. En ese contexto las empresas editoriales independientes deben estar a la vanguardia para mejorar su posición en el mercado, ofrecer una mejor propuesta de valor a sus clientes y diversificar sus fuentes de ingreso.

CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DE UNA SITUACIÓN POR MEJORAR

El sector editorial independiente en el Perú está conformado por micro y pequeñas empresas que, según la Dirección del Libro y la Lectura del Ministerio de Cultura del Perú y el gremio de Editoriales Independientes del Perú (EIP)⁹, suman alrededor de 120 agentes para el 2021. Estas editoriales se dedican a la edición, reproducción, distribución, promoción y venta de libros; procesos que han experimentado diversos cambios a lo largo del tiempo y, como se vio en el acápite anterior, han reducido las barreras y potenciado el crecimiento del sector. Sin embargo, existen nuevas herramientas que, por desconocimiento u omisión, todavía no han sido incorporadas de manera óptima en los procesos de las editoriales independientes peruanas. Entre estas herramientas destacan:

- Comercio electrónico: en un mundo cada vez más interconectado en el que se puede comprar todo a través de Internet, las empresas tienen la obligación de acercar sus productos y servicios a los clientes, más aún en la actual coyuntura de pandemia en que vivimos. En el caso de los libros, esta adaptación parte de reconocer 1) los cambios en el comportamiento del consumidor; 2) la concentración de librerías en las capitales e inclusive dentro de las propias ciudades, así como la escasez de otros puntos de venta de libros; 3) la ausencia de bibliotecas públicas que acerquen los libros a los lectores interesados, ya sean títulos clásicos o novedades.
- Libros electrónicos y audiolibros: se trata de nuevos formatos de consumo digital cuya demanda presenta un crecimiento continuo a nivel mundial. Si bien en Perú el comportamiento de lectura digital no se ha masificado, existe una gran oportunidad por explotar las ventas y el posicionamiento de la editorial a nivel internacional, dada la existencia de un segmento de mercado digital a nivel mundial que prioriza su consumo por 1) practicidad: se almacenan varios libros en un solo dispositivo electrónico como una tableta, Kindle u otros; 2) precio: respecto del libro físico suele estar por lo menos 40 % por debajo; 3) inmediatez: el acceso al contenido está al alcance de unos cuantos clics, sin esperar horas, días o semanas para su entrega. Adicionalmente, los audiolibros presentan los siguientes beneficios (Hernández, 2021):
 - Multitarea: a diferencia del libro físico y el electrónico, permite realizar otras actividades mientras se ejecuta.
 - Rapidez: debido a que carece de pausas prolongadas, para muchos este formato agiliza la lectura.

⁹ Editoriales Independientes del Perú (EIP) es una asociación sin fines de lucro que agrupa a más de cuarenta editoriales de diez regiones del país, y forma parte de la Alianza Internacional de Editores Independientes con sede en París, red de 750 editores en el mundo a favor de la bibliodiversidad. Como tal, trabaja para profesionalizar y generar políticas que ayuden al fortalecimiento del sector editorial peruano como parte de las industrias culturales.

- Inclusividad: permite acceder a los contenidos a las personas con ceguera, dislexia o enfermedades relacionadas con la vista.
- Impresión bajo demanda: La mayor decepción de un lector ocurre cuando busca con ímpetu un libro y descubre que está agotado. Ante esta situación, las editoriales debían decidir si invertían recursos en reimpressiones, almacenaje y distribución del nuevo stock. Sin embargo, desde hace algunos años existe una nueva tecnología que permite impresiones digitales en 72 horas, desde un ejemplar y con una calidad similar a la impresión *offset*. Esto definitivamente beneficia al consumidor que va a contar con el libro cuando lo necesite, pero también beneficia a la editorial ya que reduce la inversión requerida para la impresión, reduce los costos relacionados con el manejo de inventarios y permite internacionalizar el catálogo si el proveedor tiene sucursales en otros países o convenios de colaboración con proveedores similares.

Para validar estos problemas se realizó una investigación primaria en base a encuestas a 50 editoriales independientes del Perú a nivel nacional y entrevistas a 20 distintos profesionales del sector¹⁰. Los resultados nos indican que la mayoría de las editoriales venden sus libros directamente a través de alguna plataforma digital (76 %), además de hacerlo a través de los canales tradicionales como librerías y ferias del libro. Sin embargo, más del 60 % no lo hace a través de una web propia, desaprovechando las bondades de la automatización y el comercio electrónico. Como herramientas digitales de venta destacan el uso de Facebook (96 %) y WhatsApp (64 %). En cuanto a los medios de pago, el mayor volumen de ingresos se percibe por transferencias bancarias (40 %) y el menor proviene de pasarelas de pago online (8 %).

Por otro lado, el 40 % de las empresas entrevistadas no comercializa libros electrónicos, teniendo como principales motivos no contar con conocimientos técnicos, la falta de información sobre cómo y dónde venderlos, y la regularización de contratos de derechos de autor. En cuanto a las empresas que sí producen libros electrónicos, los mismos no representan más del 30 % de su catálogo activo. Para el caso de los audiolibros, el 96% de las empresas no ha publicado ninguno, teniendo como principales motivos la falta de conocimientos técnicos y no contar con presupuesto.

La investigación también nos muestra que el 96 % de las editoriales independientes tiene un almacén para el acopio de sus libros físicos y el 80 % indica que tiene títulos sin stock, pero con demanda activa. Sin embargo, 36 % de ellas nunca ha utilizado la impresión bajo demanda. Los motivos principales para no hacerlo radican en que no es rentable para los volúmenes que las empresas imprimen y, por otro lado, no se conocen proveedores que ofrezcan este servicio. De las que sí han utilizado la impresión bajo demanda, 37.5 % lo han hecho exclusivamente para el

¹⁰ Los objetivos de la investigación y las preguntas de la encuesta se detallan en el Anexo 2.

mercado local. Finalmente, como dato transversal y un signo del tamaño y profesionalización del sector, destaca que en el 52 % de los casos evaluados el mismo editor está a cargo de los temas digitales.

El presente trabajo explora los procesos de comercio electrónico y el uso de nuevas tecnologías (libros electrónicos, audiolibros e impresión bajo demanda) en el mercado editorial independiente peruano, para desarrollar una propuesta de mejora a partir del contexto de trabajo y la teoría relacionada. Se busca dotar de herramientas alcanzables a las editoriales independientes para posicionarlas en el mercado nacional e internacional, mejorar su proceso actual de comercialización e incrementar sus ingresos.

CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para desarrollar este proyecto fue necesario abordar cuatro ejes teóricos relacionados con el uso de nuevas tecnologías, el comercio electrónico, comportamiento del consumidor y estrategias digitales. De acuerdo con cada uno de ellos se intenta conocer sus características y viabilidad para proponer su correcta implementación en las editoriales independientes del Perú. A continuación, se sustentan las bases de esta investigación.

1. Tecnologías de la información y comunicación (TIC) e innovación

TIC es un término extensivo para la tecnología de la información (TI) que enfatiza el papel de las comunicaciones unificadas, la integración de las telecomunicaciones (líneas telefónicas y señales inalámbricas) y las computadoras, así como el *software* necesario, el almacenamiento y los sistemas audiovisuales, que permiten a los usuarios acceder, almacenar, transmitir y manipular información (Grande *et al.*, 2016). Hoy en día, como indican Saavedra y Tapia (2013), no es posible concebir una empresa exitosa sin el apoyo de las TIC, las cuales mejoran el desempeño de la empresa por medio de la automatización, el acceso a información, menores costos de transacción y desarrollo de procesos de aprendizaje.

Un informe de la Organización Mundial de Comercio (OMC, 2013) indica que las pequeñas empresas, aunque generalmente están rezagadas en TIC, son las que más pueden ganar si ponen en práctica el comercio electrónico de manera eficaz, especialmente en cuanto a productividad. La adopción del comercio electrónico ofrece una gran oportunidad, incluso para obtener un mayor acceso al mercado global, reducir el costo de transacción, facilitar el acceso a clientes potenciales, personalizar los productos y servicios y gestionar eficazmente la información y el proceso de intercambio.

Con respecto a la innovación —entendida como el desarrollo de nuevos productos y servicios, la mejora de los procesos para producirlos y ofrecerlos, y la creación de nuevos sistemas de organización y fórmulas de comercialización (McKinsey, 2010)—, Joseph Schumpeter (citado por La Rovere y Hasenclever, 2003), afirma que las organizaciones más competitivas son aquellas capaces de introducir permanentemente innovaciones técnicas y organizacionales. Sobre esta base, Córdova (2015) complementa e indica que las empresas “capaces de mantener esa visión emprendedora, buscando continuamente hacer las cosas de otro modo (...) serán las más exitosas del mercado” (p. 4).

Con relación al sector editorial, Thompson (2005) explora cuatro etapas de avance de la digitalización en la edición, relacionados con la innovación y que generan valor para la industria: a) sistemas operativos y control, b) métodos digitales de producción, c) productos digitales, y d) iniciativas de marketing y atención al cliente.

a) Los sistemas operativos y de control está relacionados con el *software* y *hardware* necesarios para la operación de la empresa en su conjunto.

b) Los métodos de producción están relacionados con el avance de la impresión digital (también conocida como impresión bajo demanda), sobre la cual la editora inglesa Hall (2014) indica:

Con el declive del mercado del libro impreso y la reducción de los tirajes (...), [y] con la digitalización del proceso primero, las impresiones “justo a tiempo” y luego la “impresión sobre demanda” emergieron como opciones para los editores (...) [que] pudieron reducir el riesgo de almacenar grandes cantidades de inventarios al saber que el material estaba archivado en un formato digital del que es relativamente fácil y sencillo imprimir copias. (p. 11)

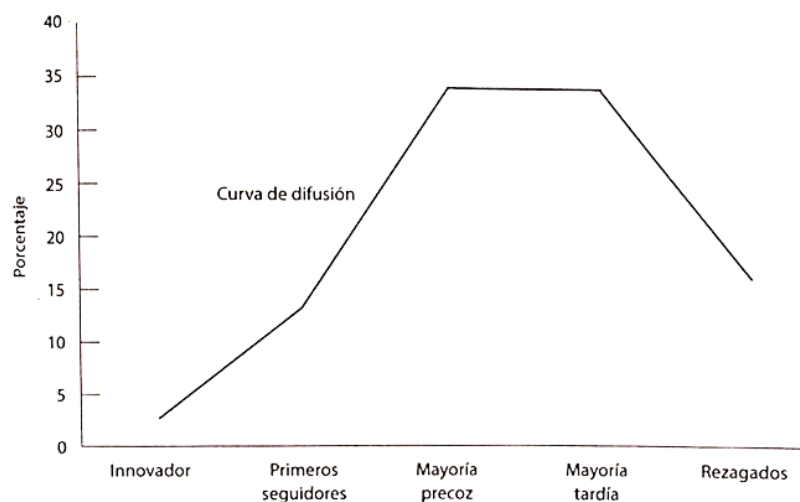
Es así, que se presentan como beneficios de la impresión digital:

- Costos menores.
- Pequeños tirajes.
- Entrega justo a tiempo.
- Menos inventarios físicos.
- Costos de envío menores.
- Opciones de impresión local.

c) Por el lado de los productos digitales, tenemos como principales referentes del sector editorial a los libros electrónicos y audiolibros. En la Figura 7, Hall (2014) presenta una versión de la teoría de la difusión de la innovación estándar, planteada originalmente por Rogers (1962) para ilustrar las etapas de adopción de una nueva tecnología.

Figura 7.

Difusión de innovación



Nota: Tomado de *El negocio de la edición digital* (p. 79), por Hall, 2014, Fondo de Cultura Económica.

Al respecto, se indica que las empresas editoriales “pueden caer en distintas categorías que ilustran esta teoría, dependiendo qué tan rápido migran hacia el uso constante de plataformas digitales en su contenido de referencias, así como qué tan atrás han dejado el libro impreso” (Hall, 2014, p. 79).

d) Finalmente, las iniciativas de marketing y atención al cliente están relacionadas con la mejora de los procesos de venta aprovechando la tecnología de Internet. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), las innovaciones digitales están transformando nuestras economías, culturas y sociedades, y pueden acercar a los países a la prosperidad sostenible (Gurría, 2016). McKinsey enumera las principales innovaciones que han tenido el impacto económico más significativo, las cuales incluyen Internet móvil, automatización del trabajo, tecnología en la nube, robótica avanzada e impresión 3D, entre otras. Estas tecnologías digitales han existido durante algunos años, pero su impacto alcanzó el punto más alto solo recientemente, impulsado por la convergencia entre ellas (Kotler *et al.*, 2017), ayudando a desarrollar varios sectores de la economía como el comercio electrónico.

2. Comercio electrónico

2.1. Definición

Definiciones de comercio electrónico hay muchas y van desde las generales que incluyen solo a los sitios web, hasta las específicas que consideran como tal a las transacciones realizadas con tarjetas de crédito empleando un POS. Zwass (2014) realiza una aproximación al concepto de comercio electrónico sobre la base de las 5 C:

- Comercio: en los mercados electrónicos se da un encuentro de clientes y proveedores en el que se establecen los términos de la transacción y se facilitan las operaciones de compra y venta, creando un vínculo universal en la cadena de suministro.
- Colaboración: la web se ha convertido es una red de relaciones entre empresas e individuos. Las colaboraciones surgen para reunir a otras personas involucradas en el trabajo del conocimiento, superando las restricciones de espacio, tiempo, fronteras nacionales y afiliación organizacional.
- Comunicación: como medio interactivo, la web ha promovido la multiplicación de los medios de comunicación digitales, ha servido para el crecimiento de la distribución de productos digitales y, con el crecimiento de los *smartphones* (dispositivos móviles con conexión a Internet y geolocalización), ha permitido la publicidad según la ubicación de los usuarios.
- Conexión: las plataformas comunes de comercio electrónico, muchas de ellas de libre acceso, permite que muchas empresas accedan a los beneficios de soluciones ya

desarrolladas, probadas y homologadas; para sus iniciativas de comercio electrónico. Y todo esto a través de Internet, hoy en día un canal universal de las telecomunicaciones.

- Computación: la infraestructura de Internet permite el intercambio a gran escala de recursos informáticos y de almacenamiento.

Existe un debate entre profesionales y académicos sobre la definición y el alcance del comercio electrónico (también conocido en inglés como *e-commerce*) y los negocios en línea (también conocido en inglés como *e-business*). Schermerhorn (2002), por ejemplo, los usa como sinónimos: “El comercio electrónico o *e-business* aplica la tecnología de información para apoyar las transacciones comerciales online” (p. 51). Por otro lado, Laudon y Guercio (2014) establecen una clara diferencia, indicando que el comercio electrónico incluye principalmente las transacciones que cruzan las fronteras de la empresa, mientras que los negocios en línea comprenden la aplicación de las tecnologías digitales a los procesos de negocio que ocurren dentro de la empresa (p. 13), más relacionados con las tecnologías de la información. Malca (2001) también insiste en no confundir estos términos, precisando que el comercio electrónico se basa en transacciones entre las empresas y los consumidores que incluye la promoción, recepción de pedidos, cobro, entrega, entre otros. Y por su lado, el negocio en línea incluye el comercio electrónico más una serie de procesos internos: producción, administración de inventarios, desarrollo de productos, recursos humanos, entre otros. Al respecto, Peter Diamandis (citado por Baixas, 2020, p. 24) usa el rótulo de “negocios digitales” para referirse a lo mismo (negocios en línea) y lo define como la actividad de cualquier empresa o profesional que ha digitalizado alguno de sus procesos y utiliza la tecnología a su favor en parte o toda su cadena de valor.

Debe quedar claro, entonces, que comercio electrónico no solo se refiere a la compra y venta de bienes o servicios, sino también a la producción, publicidad y distribución de éstos a través de las redes de telecomunicaciones (Fiallos, 2019, p. 34). En esa misma línea, para Chicoma (2021),

el comercio electrónico puede entenderse como un modelo de negocio¹¹ enfocado en las relaciones comerciales de compra y venta que se dan, no necesariamente en una tienda virtual, sino que pueden replicarse en todo espacio de interacción en Internet, incluyendo buscadores, correos electrónicos, páginas web, las redes sociales, etc. (p. 426)

Adicionalmente, el auge de las redes sociales ha dado paso al “comercio social” (Huang y Benyoucef, 2013), una nueva corriente del comercio electrónico que está creciendo rápidamente y captando la atención de académicos y profesionales debido a su impacto en la evolución de los ingresos (Hajli, 2020). En las plataformas de comercio social, los consumidores revisan, califican, recomiendan y refieren productos y servicios a otros consumidores (Hajli y Shirazi, 2021), lo cual

¹¹ Osterwalder y Pigneur (2011) definen modelo de negocio como “las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. (p. 14)

ha revolucionado las operaciones en línea ya que expande la información disponible que antes era ofrecida solo por el proveedor. Esto genera valor para los consumidores ya que los ayuda a tomar decisiones de compra más informadas. Pero, a su vez, representa un reto para las organizaciones que deben estar vigilantes para responder adecuadamente a cualquier impase, no solo con los productos o servicios que ofrecen sino también en la relación con el cliente antes, durante y después del proceso de venta.

A nivel local, dentro de la regulación peruana todavía no existe una definición ni regulación expresa sobre comercio electrónico. Sin embargo, Niubox¹² indica que el tema se entiende regulado por las siguientes disposiciones sobre contratación electrónica de la Ley No. 27291: Ley que modifica el Código Civil permitiendo la utilización de los medios electrónicos para la comunicación de la manifestación de voluntad y la utilización de la firma electrónica. [Publicada el 24 de junio del año 2000]:

Artículo 141.- Manifestación de voluntad: La manifestación de voluntad puede ser expresa o tácita. Es expresa cuando se realiza en forma oral, escrita, a través de cualquier medio directo, manual, mecánico, digital, electrónico, mediante la lengua de señas o algún medio alternativo de comunicación, incluyendo el uso de ajustes razonables o de los apoyos requeridos por la persona. (...)

Artículo 141-A.- Formalidad. En los casos en que la ley establezca que la manifestación de voluntad deba hacerse a través de alguna formalidad expresa o requiera de firma, ésta podrá ser generada o comunicada a través de medios electrónicos, ópticos o cualquier otro análogo. Tratándose de instrumentos públicos, la autoridad competente deberá dejar constancia del medio empleado y conservar una versión íntegra para su ulterior consulta.

De este modo, el comercio electrónico se rige por las reglas de la contratación civil ordinaria: prima lo acordado por las partes y el Código Civil es supletorio. Adicionalmente, tenemos la Ley N° 29733 (protección de datos personales) y la Ley N° 29571 (protección y defensa del consumidor).

Más allá de sinónimos y su alcance, lo cierto es que el comercio electrónico —entendido como las operaciones comerciales de bienes y servicios basado en las redes de telecomunicaciones, especialmente Internet (Chung *et al.*, 1999)— existe desde hace décadas. Sin embargo, continúa siendo un área relativamente nueva, emergente y en constante cambio de la gestión empresarial y las tecnologías de la información, sobre todo para las micro y pequeñas empresas.

¹² Niubox es una firma peruana que brinda asesoría legal especializada en tecnología y negocios digitales, asuntos públicos y regulatorios e innovación legal.

2.2. Beneficios del comercio electrónico

Según Oropeza, “el comercio electrónico es una actividad económica que ha impactado significativamente en la mejora continua de los procesos de negocios y una respuesta de mejora al desarrollo social y democrático” (2018, p. 5). En ese sentido, su incidencia positiva tiene un alcance que va más allá de las organizaciones para llegar a los consumidores y la sociedad en general, tal como proponen Malca (2001) y Tassabehji (2003).

Para las organizaciones:

- Pueden superar las restricciones del espacio físico y trascender las fronteras del mercado para incluir clientes nacionales e internacionales.
- Personalización: permite personalizar los bienes y servicios según las preferencias de los clientes, revolucionando la experiencia de compra.
- Reducir inventarios: recibir los pedidos de los clientes para recién producirlos y entregarlos justo a tiempo¹³.
- Menores costos de telecomunicaciones: Internet es más barata e incluso eficiente que otras vías de comunicación.
- Digitalización de productos y procesos: para los casos que lo permitan como *software*, música, video y libros que pueden ser descargados, enviados por correo electrónico o consumidos a través de Internet en los dispositivos electrónicos.
- No más restricciones por horario de oficina: las empresas pueden ser contactadas por los clientes o proveedores en cualquier momento.

Para los clientes:

- Atención 24/7: permite a los clientes realizar compras u otras transacciones las 24 horas del día, todo el año, desde cualquier lugar.
- Más opciones: los clientes pueden elegir entre distintos productos y a su vez entre distintos proveedores nacionales e internacionales.
- Comparaciones de precios: visitando varios sitios web o uno solo donde se agrupan varios proveedores.
- Procesos de entrega mejorados: esto incluye desde la descarga inmediata de bienes digitalizados hasta el seguimiento en línea de un producto físico a través de operadores logísticos.

¹³ Justo a tiempo, traducido del inglés *Just in time*, es una metodología originalmente creada para el sector industrial cuyo objetivo es contar únicamente con la cantidad necesaria de productos, en el momento y lugar justos, eliminando cualquier desperdicio o elemento que no aporte valor (Arndt, 2005) con el fin de que el cliente pueda satisfacer la necesidad que tiene sin ningún inconveniente (Rojas y Pérez, 2014). Por su lado, la empresa “reduce al mínimo los gastos ya que casi no se mantiene inventario: los materiales se piden o los componentes se producen solo cuando sean necesarios” (Schermerhorn, 2002, p. 193).

- Un entorno competitivo: donde se pueden encontrar grandes descuentos o servicios de valor agregado, ya que diferentes minoristas compiten por los clientes.

Para la sociedad:

- Prácticas laborales flexibles: mejora la calidad de vida de muchas personas, permitiéndoles trabajar desde casa (teletrabajo). También reduce la contaminación ambiental ya que menos personas deben transportarse a sus centros de trabajo.
- Alcance: permite a las personas de países en desarrollo y zonas rurales disfrutar y acceder a productos, servicios e información que de otro modo no estarían fácilmente disponibles.
- Facilita la prestación de servicios públicos: servicios de salud disponibles a través de Internet, educación¹⁴, facilidades para las presentaciones de impuestos, entre otros.

2.3. Barreras que afectan el comercio electrónico

Así como se identificaron los beneficios del comercio electrónico, existen limitaciones para su efectiva implementación en la actividad comercial. Estos factores también se reflejan en tres niveles: las organizaciones, los clientes y la sociedad. Al respecto, Malca (2001), Tassabehji (2003) y Kabugumila *et al.* (2016), ofrecen algunos lineamientos.

Para las organizaciones:

- Problemas de seguridad en los sistemas que permiten el acceso malintencionado de terceros a los datos personales de los clientes y uso fraudulento de los medios de pago.
- Cambios tecnológicos constantes que exigen estar a la vanguardia.
- Mayor competencia de empresas nacionales e internacionales, que puede conducir a guerras de precio.
- Dificultad para integrar el sistema de comercio electrónico con bases de datos o sistemas preexistentes, lo cual puede ocasionar que se deba trabajar con sistemas independientes donde los datos no se pueden compartir o resulte muy costoso hacerlo.
- Personal no capacitado para llevar a cabo las tareas requeridas.
- Baja penetración de los medios de pago electrónicos.
- Alto tiempo de tránsito en la entrega, falta de transparencia y procesos de devolución complejos y ambiguos.

Para los consumidores:

- Equipos necesarios para que las personas participen de las operaciones de comercio electrónico, lo que significa un costo de capital inicial.

¹⁴ Un ejemplo es el programa educativo “Aprendo en casa” implementado por el Ministerio de Educación del Perú para darle continuidad a las clases escolares durante la pandemia de la COVID-19, aprovechando las tecnologías de la información.

- Acceso a Internet.
- Conocimientos técnicos básicos sobre dispositivos y navegación web.
- Falta de seguridad y privacidad de datos personales.
- Ausencia de contacto físico con los productos.
- Falta de confianza porque las relaciones con otras personas son reemplazadas por procesos electrónicos.
- Falta de manejo de otros idiomas que permite acercarse a productos y servicios ofrecidos por proveedores en otras lenguas.

Para la sociedad:

- A medida que las personas se acostumbren más a interactuar electrónicamente, podría haber una erosión de las habilidades personales y sociales que podrían ser perjudiciales para el mundo en el que vivimos.
- Existe el peligro potencial de que aumente la brecha social entre los que tienen y los que no tienen acceso a la tecnología, por lo que las personas que no tienen habilidades técnicas se vuelven incapaces de asegurar trabajos mejor pagados y podrían formar una clase baja con implicancias potencialmente peligrosas para la estabilidad social.
- Dependencia de la infraestructura de telecomunicaciones, energía y habilidades de TI, que en los países en desarrollo anula los beneficios cuando no están disponibles, son escasas o subdesarrolladas.
- Dificultad para vigilar y legislar en Internet, lo que significa que se pueden perpetrar numerosos delitos y, en ocasiones, pasar desapercibidos.

Desde otra óptica, Kütz (2016) destaca que las organizaciones enfrentan principalmente dos grandes desafíos en el comercio electrónico, los cuales agrupa en: 1) técnicos, relacionados con los equipos de TI propios y de terceros; y 2) económicos, ya que el comercio esencialmente es un tema de gestión. Así, antes de ingresar al mundo del comercio electrónico, propone hacerse las preguntas indicadas en la Tabla 2.

Tabla 2.

Desafíos del comercio electrónico

| Desafíos técnicos | Desafíos económicos |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan heterogéneos y vinculables son los sistemas utilizados? • ¿Tenemos una infraestructura tecnológica adecuada para el comercio electrónico? | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Nuestros procesos de negocio están estandarizados o al menos homogeneizados entre los participantes? • ¿Quiénes están autorizados a participar? • ¿Cuánto necesitamos el comercio electrónico para mantenernos competitivos? |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • ¿Debemos cambiar o ampliar nuestros sistemas de aplicaciones para el comercio electrónico? • ¿Son seguros nuestros sistemas? • ¿El proceso de pago es suficientemente seguro? • ¿Podemos proteger los datos personales de los usuarios que realizan operaciones, especialmente los relacionados con transacciones comerciales? • ¿Las personas a cargo de los procesos están calificadas? • ¿Podemos ofrecer el soporte técnico necesario? | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo tenemos que cambiar nuestro modelo de negocio? • ¿Qué sucede después de implementar un canal de venta electrónico? • ¿Las ventas del canal tradicional se verán afectadas? • ¿Cómo podemos medir las ventas provenientes del comercio electrónico? • ¿Los ingresos superan a los costos? • ¿Cómo debemos desarrollar nuestras relaciones con los clientes, proveedores y otros agentes para sacar la mayor ventaja a nuestro comercio electrónico? • ¿Cómo debemos rediseñar nuestros procesos de negocio? • ¿Deben cambiar los roles del personal? • ¿Contamos con el personal calificado para realizar estas actividades? |
|---|---|

Notas: Elaboración propia sobre la base de *Introduction to e-commerce. Combining business and information technology* (pp. 34-35), por Kütz, 2016, Martin Kütz y bookboon.com.

A través de CAPECE se han propuesto diversas iniciativas para desarrollar el comercio electrónico en el Perú, las cuales parten de identificar sus principales barreras (ver el detalle en el Anexo 2).

2.4. Tipos de comercio electrónico

Una forma de clasificar el comercio electrónico parte de los agentes involucrados en las operaciones comerciales: quién le vende a quién. De ese modo, podemos identificar las relaciones entre los negocios, los consumidores (Laudon y Guercio, 2014) y el Gobierno (Tassabehji, 2003).

Tabla 3.

Clasificación del comercio electrónico

| | | El que compra | | | |
|--------------|------------|---------------|---------|------------|----------|
| | | Agente | Negocio | Consumidor | Gobierno |
| El que vende | Negocio | B2B | B2C | B2G | |
| | Consumidor | C2B | C2C | C2G | |
| | Gobierno | G2B | G2C | G2G | |

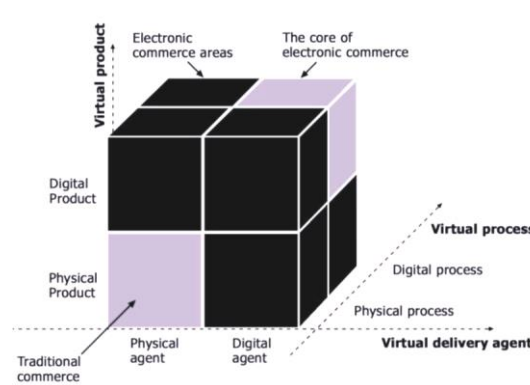
Nota: B = Negocio (por la traducción al inglés de *Business*). C = Consumidor. G = Gobierno.

A estas relaciones entre los agentes Malca (2001) los llama “categorías de mercados en el comercio electrónico”. Más allá de los nombres, las plataformas en las que ocurren las relaciones comerciales varían en su estructura, circuito operativo de venta y hasta estrategia de comunicación, ya que están diseñadas sobre la base de objetivos distintos (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2014, p. 19). Así, tenemos claras diferencias entre portales como Amazon (B2C), MercadoLibre (C2C), Wally POS (B2B) y Sunarp (G2C), por citar algunos ejemplos.

Por otro lado, Choi *et al.* (1997) crearon un marco para clasificar el comercio según tres variables: nivel de digitalización del producto o servicio, el proceso de la operación y el agente encargado de la entrega.

Figura 8.

Dimensiones del comercio electrónico



Nota: Tomado de *The economics of Electronic Commerce* (p. 18), por Choi *et al.*, 1997, Macmillan Technical Publications.

Dependiendo de su nivel de avance y, por lo tanto, ubicación en las distintas dimensiones, podemos determinar que:

- En el comercio tradicional el producto o servicio es físico, igual que el proceso de la transacción y el agente a cargo de la entrega.
- En el comercio electrónico parcial por lo menos una de las dimensiones es física.
- En el comercio electrónico puro el producto o servicio es digital, igual que el proceso de transacción y la entrega.

2.5. Etapas de un proyecto en línea y agentes esenciales

Los procesos para desarrollar un proyecto de comercio electrónico pueden variar en base a la industria, tamaño de la empresa, productos o servicios que se ofrecen, mercado, entre otros. Sin embargo, Moncalvo (2008) ofrece como guía siete etapas que deberían seguir las Pymes en cualquier proyecto:

1. Plan de negocios: donde se definan los objetivos, límites, imagen deseada, tecnología, estrategia, mercado.
2. Diseño y desarrollo de la plataforma que se vaya a utilizar.
3. Pruebas, corrección de errores y pase a producción.
4. Promoción digital y/o tradicional.
5. Vender en línea, transmitir confianza al cliente y ofrecer soporte offline.
6. Cobranza y logística de entrega¹⁵.
7. Tratamiento post venta para fidelizar al cliente.

Adicionalmente, Malca (2001) identifica cuatro agentes clave para garantizar el éxito y ejecución de las operaciones de comercio electrónico. Han pasado veinte años y cada una de ellas ha evolucionado y, en algunos casos, ha generado cambios significativos para la industria. Sin embargo, tienen total vigencia:

1. Plataforma de comercio electrónico: medio por el cual se ofrece el bien o servicio.
2. Operador de telecomunicaciones: se refiere a los proveedores que garantizan las operaciones a través de la red de telecomunicaciones. Para el caso de los sitios web propios tenemos a los proveedores de dominio (.com, .net, .edu, entre otros) y a los proveedores de hosting (servidor dedicado, servidor compartido, entre otros).
3. Medios de pagos: permite que las operaciones se concreten mediante un desembolso de dinero, garantizando la seguridad y confidencialidad de las operaciones entre el negocio y el cliente.
4. Logística de entrega: busca garantizar la satisfacción del cliente al completar el pedido de acuerdo con una tarifa y plazos acordados. Como indica Chicoma (2021), la distribución varía dependiendo de si se trata de productos físicos o digitales.

2.6. Comercio electrónico vs. Tienda física

El canal tradicional para la venta *retail* solían ser las tiendas físicas. Sin embargo, la llegada del comercio electrónico se ha presentado como una oportunidad para ampliar su alcance o simplemente manejar un modelo exclusivo por esa vía. Al respecto, Chicoma (2021) destaca que una tienda virtual puede funcionar de manera similar a una tienda física, pero invirtiendo menos recursos. Así, nos presenta la Tabla 4 donde se destacan las principales diferencias entre ellas.

Tabla 4.

Tienda física vs. Tienda virtual

| Tienda física | Tienda virtual |
|------------------------------|---|
| Opera en un horario regular. | Funciona 24 horas al día, los 365 días del año. |

¹⁵ Moncalvo (2008) menciona que las empresas deben evaluar si pueden trabajar *Just in time*; y destaca que un ejemplo de ello es la industria del libro que desarrolló la modalidad *print on demand* en la impresión de libros (p. 25).

| | |
|---|---|
| Requiere de personal permanente. | Puede funcionar sin intervención humana. |
| La limitación de la cantidad de productos que puedo ofrecer se vincula con el área y volumen del local. | La limitación de productos se vincula con el tamaño del hosting, y este se puede agrandar con un par de clics. |
| El alquiler mensual es alto, sumado a los costos de mantenimiento (servicios). | El pago de 1 año de hosting por 100 productos no iguala (ni por asomo) al pago del alquiler de una tienda física. |
| Para incluir videos necesito incluir varias pantallas o televisores en el local. | Para incluir videos necesito de una o dos líneas de código |
| Necesita contar con un POS físico. | Las pasarelas son virtuales. |
| Es ideal para productos que requieren exhibición y contacto. | Es ideal para productos físicos y digitales (libros electrónicos, música, seguros). |
| Si la persona interesada opta por dejar el producto, no se le puede volver a ofrecer porque se retira. | En la tienda virtual hay manera de recuperar carritos abandonados a mitad del proceso de compra. |

Nota: Tomado de *El Comercio electrónico en el Perú*, por Chicoma, 2021, edición de autor.

Al respecto, Diamandis (2020) insiste en que ambas opciones no tienen que ser excluyentes sino todo lo contrario, ya que funcionan mejor como complementarias:

Hay que desmitificar el online como un mundo aparte (...). A menudo me refiero a los negocios que son capaces de casar ambos mundos como negocios anfibios, pues son aquellos que se mueven igual de cómodos por tierra que por agua. Estos son los negocios que tienen mayores posibilidades de éxito, pues se nutren de ambos mundos y utilizan las ventajas de cada uno de ellos en beneficio propio. Un negocio completo debe tener en cuenta las dos partes y conseguir que tanto la online como la offline operen al mismo tiempo y en perfecta sintonía. (p. 25)

2.7. Modelos de negocio en espacios digitales

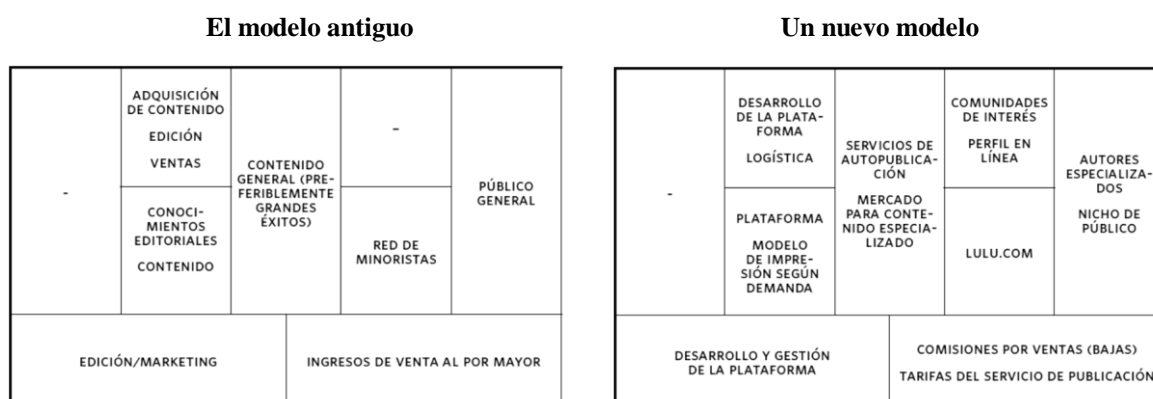
Está claro que la tienda online ofrece múltiples posibilidades para el comercio que se ven incluso favorecidas por una serie de tendencias que permiten la creación de nuevos modelos de negocio. Entre ellas destaca la teoría del Long Tail (Anderson, 2004) que explica cómo el mercado de masas se está convirtiendo en un mercado de nichos bien diversificados. Anderson se anima a predecir que el futuro de las empresas es vender menos cantidades de cada producto, pero una variedad mayor de cada uno de ellos (Hitt, 2006).

Osterwalder y Pigneur (2011) coinciden e indican que los modelos de negocio de larga cola requieren costos de inventario bajos (o nulos) y plataformas potentes para que los compradores

interesados puedan acceder fácilmente a los productos. Su propuesta de valor se caracteriza por ofrecer una gran cantidad de artículos distintos con poca salida, que pueden coexistir con los productos más vendidos. Asimismo, grafican y destacan especialmente la transformación del sector editorial que dejó atrás el modelo tradicional (revisión de muchos manuscritos y autores para elegir pocos títulos cuyas ventas cubran los gastos y generen rentabilidad) para pasar a un nuevo modelo que permite que cualquiera pueda publicar sus textos. Toman como ejemplo a la empresa lulu.com que proporciona a los escritores las herramientas necesarias para la autopublicación, convirtiéndolos en clientes y proveedores de contenido para los lectores (también clientes). La empresa busca un incremento exponencial en el número de autores, tomando en cuenta que el modelo funciona porque los libros solo se imprimen cuando se concreta una venta.

Figura 9.

La transformación del sector editorial



Nota: Tomado de *Generación de modelos de negocio* (pp. 70-71), por Osterwalder y Pigneur, 2011, Deusto.

Podemos identificar también que la teoría del Long Tail está relacionada con el principio de Pareto, que indica que el 80 % de ingresos lo genera el 20 % de productos más vendidos¹⁶. El comercio electrónico permite aprovechar ese 80 % de productos para convertirlos en una fuente constante de ingresos. Frente a esta tendencia y pensando en las tiendas virtuales, Chicoma (2021) introducen un supuesto: ¿qué pasaría si el espacio para los productos fuera casi infinito? Contando con un servicio de alojamiento web potente y el apoyo de una gran cantidad de proveedores, no habría limitaciones. Asimismo, afirma que la posibilidad de contar con una oferta amplia y diversa se ve maximizada para el caso de productos digitales como libros electrónicos (Amazon), canciones (iTunes) o incluso libros para impresión bajo demanda (librería SBS). Su almacenamiento solo ocupa unos cuantos bits.

¹⁶ En el marketing de buscadores y posicionamiento de sitio web (conocido por sus siglas en inglés como SEO), existe una relación similar: el 20 % de las palabras clave genera el 80 % del tráfico (www.jbmoreno.es/blog/longtail/).

3. Comportamiento del consumidor, *buyer persona* e *inbound marketing*

Los consumidores finales compran bienes y servicios y su comportamiento es sujeto de diversos estudios ya que suelen tener patrones en constante cambio, sobre todo en la era de Internet. Por ello, las empresas deben monitorear los patrones actuales y las tendencias proyectadas de la población a fin de planear sus estrategias. (Stanton *et al.*, 2000). Los criterios para la segmentación de los consumidores suelen considerar variables geográficas (ubicación física), demográficas (edad, género, grupo étnico, ciclo de vida familiar, educación e ingreso), psicológicas (personalidad, estilo de vida y valores) y conductuales (beneficios deseados, tasa de uso) (Pipoli, 1999).

De esta clasificación de mercado objetivo, a veces amplia e insuficiente, nace la necesidad de desarrollar un perfil más específico, conocido en la teoría de la gestión empresarial como *buyer persona*: una representación descriptiva y semificticia de un cliente ideal que ayuda a las organizaciones a comprender a los clientes actuales y potenciales y, a su vez, les permite adaptar y hacer más efectivas sus estrategias de contenido, productos y servicios; orientándolos a necesidades e intereses específicos (Hubspot, 2018). La forma más efectiva de construir un perfil de *buyer persona* es “entrevistar a compradores que previamente sopesaron sus opciones, consideraron o rechazaron soluciones y tomaron una decisión similar a la que se desea influir” (Revella, 2015, p. 8). Esto se puede complementar con encuestas y datos de analítica de distintas plataformas online como redes sociales, Google Analytics, entre otros (Chicoma, 2021).

Ravella (2015) identifica 5 factores que se deben identificar en la construcción del *buyer persona*:

1. Iniciativa principal: describe la razón y circunstancias personales u organizacionales por las que se toma una determinada decisión de compra.
2. Factores de éxito: revela los resultados operativos o personales que el comprador espera al adquirir un producto o servicio.
3. Barreras percibidas: identifica lo que impide que los compradores consideren un producto o servicio de una determinada organización y por qué pueden considerar mejor las de la competencia. Puede reflejar una mañana experiencia previa con soluciones similares o una percepción negativa de una oferta en particular, justificada o no.
4. La ruta del comprador: identifica el circuito que ha seguido el comprador para evaluar opciones, descartar y tomar la decisión final; analizando los factores y actores que han tenido influencia en cada una de estas etapas.
5. Criterios de decisión: muestra los atributos específicos de un producto o servicio que los compradores evalúan cuando realizan comparaciones.

Estos *insights* de compra ayudarán a las organizaciones a alinear sus estrategias de marketing con las expectativas de sus compradores, orientándolos para saber cómo llegar a ellos y persuadirlos.

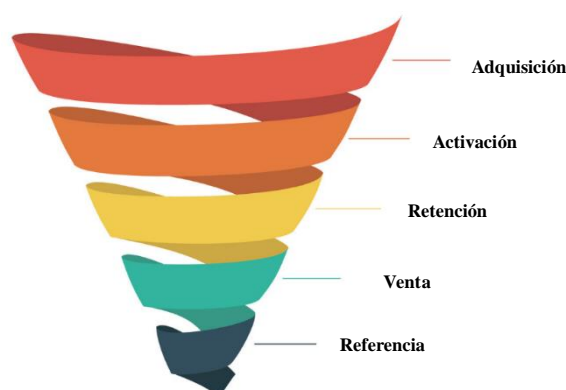
La construcción del *buyer persona* resulta esencial como componente del *inbound marketing* o marketing de atracción (HubSpot, 2018), definido por Galindo (2018) como “un conjunto de técnicas de marketing no intrusivas que nos permiten captar clientes aportando valor a través de la combinación de varias acciones de marketing digital”. Busca posicionar a la empresa como especialista en una materia, ofreciendo información relevante a su público objetivo y haciendo que el mercado se mueva hacia la marca para consumir lo que tiene que ofrecer (Almeida, 2019). De ese modo, los futuros clientes encuentran a la empresa (y no al revés) a través de distintos canales como blogs, campañas de *mailing*, motores de búsqueda, redes sociales, videos virales, *webinars*, entre otros (Patruti-Baltes, 2016).

El embudo de conversión —también llamado embudo de ventas— es una herramienta que debe revisarse cuando se trabaje en el *inbound marketing*. Las etapas pueden variar según la campaña que se desarrolle, pero de manera general se trabaja en cuatro tiempos: prospectos, generación de *leads*¹⁷, oportunidad de venta y conversión en cliente (Halligan y Shah, p. 139, 2014). Por otro lado, Galiana (2021) las divide en cinco.

1. Adquisición: dar a conocer el producto a través de las acciones de marketing digital.
2. Activación: ganar la confianza despertando el interés y captando la atención.
3. Retención: fidelizar generando registros para hacerles seguimiento.
4. Venta: esta fase debe ser lo más simple posible para evitar “carritos abandonados”.
5. Referencia: realizar activaciones post venta que permitan que el cliente vuelva a comprar y recomiende la marca con sus pares.

Figura 10.

Fases del embudo de conversión



Nota: Adaptación en base a <https://www.occamagenciadigital.com/blog/todos-los-funnel-de-conversion-son-iguales-averigua-el-tuyo>

¹⁷ En marketing digital se usa la palabra *leads* para referirse a la captura de datos de un contacto determinado que puede convertirse en un cliente potencial.

El *inbound marketing* es una metodología está enfocada en el cliente, caso contrario del *outbound marketing* que prioriza el producto o servicio a través de estrategias tradicionales como la publicidad, resultando más impersonal y agresiva. En cuanto a métricas y efectividad, se estima que el *inbound marketing* genera tres veces más conversiones a clientes potenciales que el marketing tradicional, a un costo 62 % menor (PR Newswire, 2020). Así, cobra relevancia la frase de Guy Kawasaki¹⁸: “Si tienes más dinero que cerebros, debes enfocarte en el *outbound marketing*. Pero si tienes más cerebros que dinero, deben concentrarte en el *inbound marketing*” (Halligan y Shah, 2014).

HubSpot (2021) —plataforma de CRM especializada en *inbound marketing*— plantea su aplicación a través de una metodología dividida de tres fases relacionadas con el embudo de ventas:

1. Atraer: desarrollar y publicar contenido relevante en blogs o redes sociales, para generar tráfico de potenciales clientes.
2. Interactuar: abrir canales de contacto a través de formularios, reuniones o mensajes; y establecer una relación de confianza para generar conversiones.
3. Deleitar: garantizar que el cliente se sienta satisfecho luego de haber realizado una compra a través de instrumentos como encuestas o *chatbots* para brindar apoyo, conocer opiniones sobre el producto y garantizar la experiencia de compra.

De este modo, Halligan (2018) —CEO y cofundador de HubSpot— propone reemplazar el embudo por el *flywheel* de ventas¹⁹:

Usar el *flywheel* para describir nuestro negocio me permite concentrarme en cómo capturamos, almacenamos y liberamos nuestra propia energía, medida en tráfico y clientes potenciales, suscripciones gratuitas, nuevos clientes y el entusiasmo de los clientes existentes. (...) La metáfora también explica la pérdida de energía, donde los usuarios y clientes perdidos trabajan en contra nuestro y ralentizan nuestro crecimiento. (p. 3).

¹⁸ Especialista norteamericano de las nuevas tecnologías y el marketing. Cofundador de Alltop y autor del libro *Reality Check*.

¹⁹ El autor usa esta palabra para referirse a las fases del ciclo basado en el cliente.

Figura 11.

Fases del ciclo basado en el cliente



Nota: Adaptación en base a HubSpot. www.blog.hubspot.es/marketing/que-es-inbound-marketing-slide-share

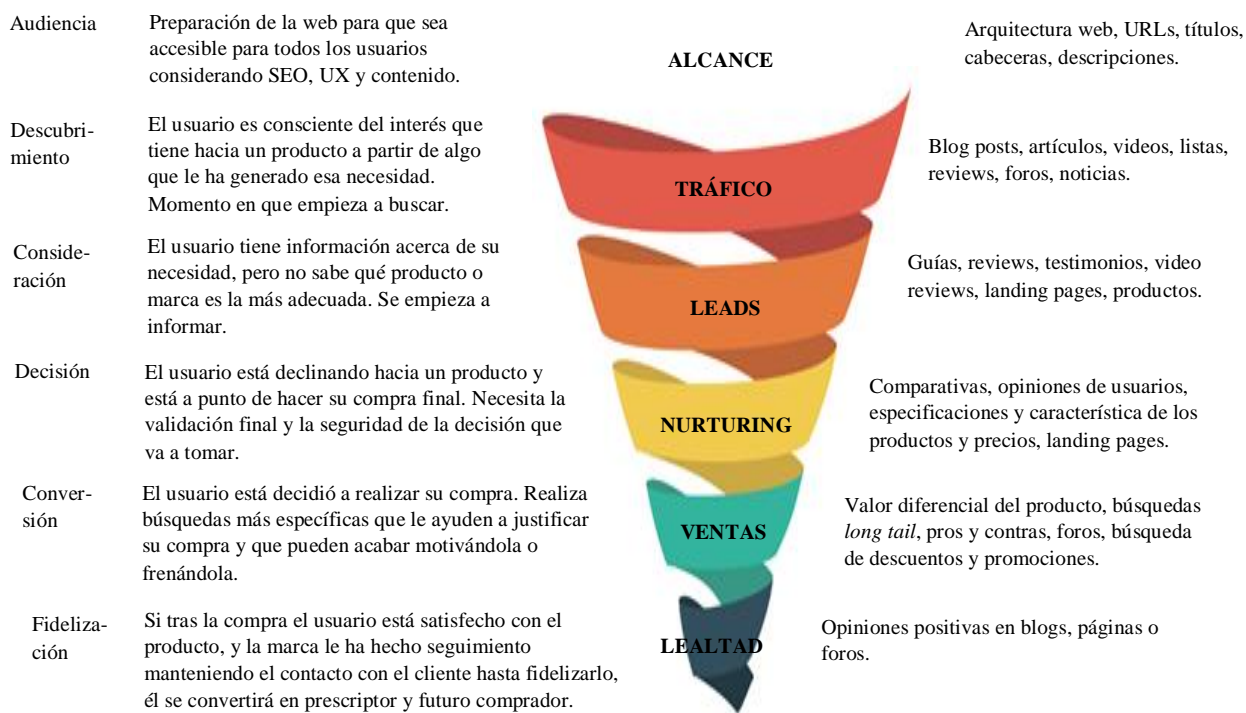
Según un reporte de PR Newswire (2019), las tres principales estrategias de *inbound marketing* puestas en prácticas el año 2019 y que marcarán tendencia en el 2020 y 2021 son:

1. *Link building*: las marcas se asocian con otros negocios o publicaciones de ideas afines para tener enlaces relevantes que apuntan a su sitio web y se incluyen en palabras clave estratégicas. Ejemplos: relación con medios, alianzas con marcas, comunicados de prensa y relaciones públicas.
2. *Marketing de influencers*: casi la mitad de los consumidores confían en las recomendaciones de personas influyentes para definir sus compras. Ejemplos: marketing de medios sociales, reseñas de productos y embajadores de la marca.
3. *Search Engine Optimization (SEO)*: las marcas pueden establecer las palabras clave relevantes para atender las necesidades de información de su público objetivo en los motores de búsqueda. Ejemplos: además de *link building*, otras estrategias de SEO incluyen la investigación de palabras clave, optimización de la velocidad del sitio web y garantizar que sea *mobile-friendly*. Destacar también que frecuentemente se realizan estudios y avances en esta materia, como el algoritmo de recomendación de comercio electrónico basado en la predicción de enlaces (Guo Guang, 2021).

Cada fase del embudo cuenta con estrategias digitales que hacen uso, a su vez, de herramientas específicas que buscan mejorar el posicionamiento y la gestión comercial en el ámbito digital.

Figura 12.

Fases del embudo de Inbound Marketing



Nota: Adaptación en base a HubSpot. <https://www.hubspot.es>

Finalmente, Patruti-Baltes (2016) indica que el *inbound marketing* presenta dos limitaciones principales que se deben tener en cuenta al desarrollar cualquier estrategia: 1) requiere el uso de Internet, de modo que las personas sin acceso no pueden convertirse en público objetivo; y 2) no permite una comunicación universal sino únicamente segmentada.

4. Estrategias digitales y estrategia de la organización

Según las estrategias genéricas de Porter (2008) los negocios pueden diferenciarse sobre la base de tres ventajas competitivas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración. El 2021 presenta un nuevo escenario que viene de la mano con la crisis de la COVID-19 a nivel mundial, lo cual obliga a las empresas a replantear sus objetivos y, a la vez, sus estrategias organizacionales.

La ejecución de cualquier estrategia se verá afectada por distintas tendencias, el uso intensivo de tecnología y el crecimiento del comercio electrónico, una de las respuestas del mercado a la crisis de la COVID-19. Además, el comprador cuenta con nuevas herramientas de comunicación que lo hacen más exigente: usa la tecnología para acceder a más información sobre los productos y servicios que requiere y se comunican con otros usuarios de Internet intercambiando opiniones o recomendaciones de marcas (Pitre *et al.*, 2020). En ese contexto, las organizaciones pueden y deben apoyarse en el uso de Internet y la aplicación de estrategias digitales.

En ese sentido, Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) definen la estrategia de marketing digital como “las iniciativas que las organizaciones deben implementar para respaldar los objetivos de marketing y del negocio, aprovechando la tecnología y las plataformas digitales” (p. 281). Indican que su alcance no debe reducirse al desarrollo de un sitio web, sino en profundizar en aspectos más amplios a través de alianzas con intermediarios en línea (portales, redes sociales, blogueros y personas influyentes), desarrollo de contenido propio en redes sociales y uso estratégico de herramientas de comunicación directa con los clientes (correo electrónico, aplicaciones móviles y bases de datos). Por su lado, Stokes (2018) propone el desarrollo de una estrategia digital agrupada en cuatro pilares:

- Creación: desarrollar atractivos activos digitales, desde sitios web y videos hasta anuncios publicitarios y aplicaciones que estén optimizados para los motores de búsqueda a través de una estrategia de SEO.
- Enganche: usar los canales digitales para dirigir el tráfico a esos activos y establecer relaciones con los clientes. Aquí tenemos herramientas como la publicidad en buscadores, otros sitios web (SEM), redes sociales, ente otros.
- Retención: ofrecer un valor constante y desarrollar relaciones con los clientes a largo plazo a través de una estrategia de marketing de contenidos, el uso de las redes sociales, el *mailing*, ente otros.
- Optimización: realizar el seguimiento de los activos y las campañas para evaluar constantemente resultados y tomar acción. En digital (casi) todo se puede medir y para ello existen herramientas como Google Analytics (el más conocido para evaluar el rendimiento de los sitios web).

En cuanto a las MYPES, Carranza y Ávila (2021) destacan que en cualquier estrategia deben cumplirse las 7C del marketing digital: calidad, cantidad, compatible, conectar, creatividad, constancia y cuantificable (para evaluar los resultados).

Finalmente, debemos tener claro que cualquier estrategia digital debe estar alineada con la estrategia organizacional. Asimismo, se debe indicar que es un error considerar Internet de forma aislada: los mundos *online* y *offline* forman parte de un mismo conjunto por lo que el marketing tradicional y el digital deben trabajar de forma integrada (Kotler *et al.*, 2017) convirtiéndose en un marketing empresarial con nuevas características relacionadas con Internet y el comercio electrónico (Barrientos, 2017), pero diferenciando un aspecto clave: la contribución que generan al negocio los ingresos en línea (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2019).

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA

“Si usted quiere comprar un libro hoy, tal vez sea más fácil conseguirlo a través de Internet que en su librería local” comentaba Schermerhorn (2002, p. 51), para luego conceptualizar la definición de comercio electrónico y contarnos sobre el éxito de Amazon. Casi 20 años después la figura sigue siendo la misma, excepto que la capacidad para que las editoriales independientes comercialicen sus libros en Internet y expandan su mercado están más cerca que antes. Por eso, este trabajo propone que estar en Internet no es una opción sino una obligación, más allá de la estrategia que cada empresa desarrolle individualmente. Así, el objetivo del presente trabajo aplicativo es presentar una propuesta de mejora y optimización de los procesos de comercio electrónico y el uso de nuevas tecnologías en las editoriales independientes del Perú; mejorando la estrategia actual de comercialización y aprovechando el perfil y el comportamiento de los clientes en un entorno virtual.

1. Propuesta de mejora de los procesos de comercio electrónico

Independientemente de su tamaño y estrategia, antes de desarrollar cualquier proyecto de comercio electrónico las editoriales deben realizar un diagnóstico de sus capacidades técnicas y económicas (ver Tabla 2) para definir los recursos con los que cuentan y los desafíos que deben enfrentar. El siguiente paso es que todas las áreas se comprometan con el proyecto y estar alineados en que el objetivo es incrementar los ingresos y mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional e internacional, mediante la optimización de la estrategia actual de comercialización. En Perú muchas editoriales todavía no realizan operaciones de comercio electrónico. En este escenario se debe trabajar sobre cuatro agentes clave, teniendo como marco cada una de sus pautas.

1.1. Plataforma de comercio electrónico

Cuando se habla de comercio electrónico inmediatamente se le relaciona con una compleja plataforma web. Sin embargo, luego de revisar el marco teórico sabemos que no tiene que ser el único medio. Existen diversas soluciones que van desde las más sofisticadas donde el sitio web incluye una pasarela de pagos y el proceso logístico está integrado con proveedores y clientes para el seguimiento en línea, hasta soluciones más sencillas como redes sociales, servicios de mensajería electrónica y *marketplaces*. Al respecto, Helmut Cáceda —presidente de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico— comenta:

(...) para hacer comercio electrónico, no es exclusivo de quienes tienen una tienda online sofisticada, las MYPES nos ayudaron a entender el concepto al dar el salto al canal online, apoyados en *marketplaces*, redes sociales, e incluso ayudándose del WhatsApp. Cualquier medio digital es válido, lo importante es dar muestras de formalidad siempre, utilizar un

medio de pago digital para mayor comodidad y tranquilidad de tus clientes, y trabajar con operadores logísticos profesionales. (CAPECE, 2021, p. 8)

Sobre la base del diagnóstico que realice la empresa, cuenta con las siguientes alternativas:

1.1.1 Tienda web propia

En la investigación primaria se identificó que 38 editoriales independientes peruanas (76 % de la muestra encuestada) utilizan algún tipo de plataforma digital para vender libros. Sin embargo, más de la mitad de ellas lo hace solo a través de redes sociales o WhatsApp y no a través de una plataforma web propia, dejando de aprovechar la automatización de procesos que ofrece el comercio electrónico. Para desarrollar un sitio web se puede acudir a un proveedor que trabaje una plataforma a la medida. Sin embargo, dados los requerimientos puntuales de las editoriales resulta funcional, efectivo y financieramente viable utilizar una plataforma de gestión de comercio electrónico ya creada y que se sirva de plantillas para personalizar el diseño según el manual de marca de cada empresa. Este tipo de plataformas podemos agruparlas de la siguiente manera:

- Sitios web en una plataforma propia: se trata de sistemas Open Source que trabajan con sistemas de administración de contenidos (conocidos por sus siglas en inglés como CMS) y están alojados en un servidor propio. El más conocido es Wordpress y su plataforma de comercio electrónico Woocommerce, que cuenta con funcionalidades adicionales (conocidas como *plugins*) que pueden incorporarse al sitio para ofrecer soluciones específicas como la mejora o ampliación de los medios de pago, SEO, seguimiento de pedidos, entre otros. Plataformas que ofrecen soluciones similares son Prestashop y Magento, pero requieren conocimientos técnicos más avanzados.
- Sitios web en una plataforma de terceros: se trata de tiendas virtuales que se alquilan por una tarifa mensual o anual, y se personalizan de acuerdo con la imagen de marca. Destacan los servicios de Shopify, MiTienda y Wally. Todas ofrecen la integración con las pasarelas de pago y algunas incluyen cobros adicionales por operación de venta.

Tabla 5.*Comparativo de plataformas web de terceros*

| Plataforma |  | | |  | | | |  |
|----------------------------------|---|------------|-----------|---|-----------|-----------|-----------|---|
| Plan | Básico | Intermedio | Avanzado | Micro | Small | Medium | Large | Estándar |
| Tarifa anual fija | S/1,253 | S/3,413 | S/12,917 | S/470 | S/950 | S/1,430 | S/2,870 | S/1,402 |
| Comisión variable por operación* | - | - | - | 2.0% | 1.5% | 1.0% | 0.5% | - |
| Productos | ilimitado | ilimitado | ilimitado | 50 | 100 | 500 | ilimitado | ilimitado |
| Certificado de seguridad SSL | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Códigos de descuento | Sí | Sí | Sí | No | Sí | Sí | Sí | nd |
| Dominio propio | Sí | Sí | Sí | No | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Pasarelas de pago | Múltiples | Múltiples | Múltiples | Múltiples | Múltiples | Múltiples | Múltiples | Culqi |
| Adicionales | Tarifas de envío preferenciales con DHL Express o UPS. | | | Incluye libro de reclamaciones y permite realizar pagos con Yape del BCP. | | | | Incluye facturación electrónica. |

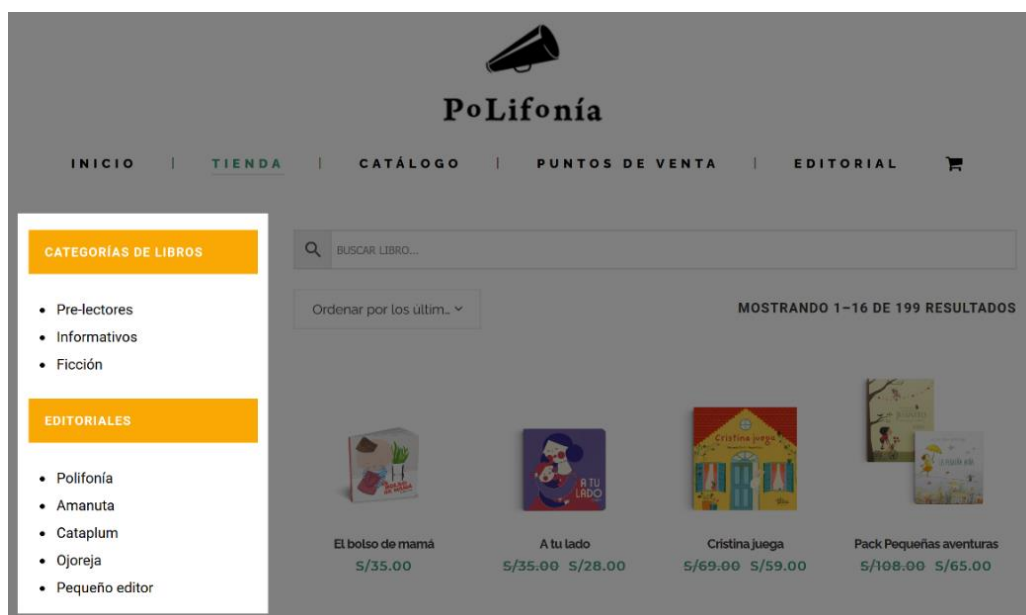
Nota: Adicional a la tarifa anual y la comisión variable por operación de la plataforma, hay que sumarle la comisión de la pasarela de pagos con la que se defina trabajar (ver Tabla 6).

Existen varios componentes de la plataforma web que deben trabajarse con especial cuidado para asegurar una experiencia de compra exitosa:

- Estructura del sitio web: el comprador debe tener una ruta clara de navegación que permita generar conversiones. Por eso cada editorial debe trabajar previamente en un mapa del sitio que permita, entre otros, identificar cómo se agruparán los libros. Mientras que para una editorial infantil puede ser útil una división por tipo de contenido (prelectores, juvenil, informativos) a otra le puede servir más una división por rangos de edad (0-2 años, 2-4 años, 4-6 años, 8 a más). Y para una editorial que publica exclusivamente literatura, puede ser útil una división por géneros (novela, cuento, poesía). Sin embargo, esto puede quedar corto para una editorial más grande a la que quizás le convenga estructurarla sobre la base de temáticas (literatura, cómic, actualidad y empresa, bienestar y salud). La editorial peruana Polifonía, por ejemplo, le ofrece al lector dos vías de acceso para acceder a sus libros: por temática y por colección (ver Figura 13). Sin embargo, la ruta de navegación está “oculta” dentro de la sección de la tienda, cuando debería destacar en el menú principal el cual ahora mismo ofrece muchas opciones, desviando la posible atención del usuario.

Figura 13.

Estructura web de la editorial Polifonía (Perú)



Nota: Captura de pantalla de la web de la editorial Polifonía (www.polifoniaeditora.com/tienda)

Si el sitio web tiene su enfoque en la venta directa, la información no relacionada (nosotros, catálogo, otros puntos de venta) podrían trasladarse al *footer* (sección ubicada en la parte inferior de los sitios web). Un buen ejemplo de esta práctica es la editorial española Blackie Books, que destaca la información de los libros en el menú principal y traslada lo “accesorio” al pie de la página web (ver Figura 14).

Figura 14.

Información al pie del sitio web de Blackie Books (España)



Nota: Captura de pantalla de la web de la editorial Blackie Books (www.blackiebooks.org)

Las casuísticas son muchas y pueden variar entre una editorial y otra, pero debemos tener claro que pueden definirse varias rutas de navegación y, como todo el mundo online, deben irse perfeccionando sobre la base de los resultados, no dejando de lado la usabilidad que le permita al usuario tener una buena experiencia en línea.

- **Diseño:** Las opciones de diseño dependerán de cada editorial, pero cada sello suele manejar una línea gráfica acorde a su imagen y que, a su vez, identifica sus comunicaciones. Esto se refleja en la composición de sus libros y la manera en que se presentan en el espacio digital. Esta línea de diseño debe integrarse con el desarrollo del sitio web de modo que se perciba una identidad y se mantenga una coherencia de marca. Estos elementos deben incluir la paleta de colores, fuentes y demás elementos gráficos como imágenes e ilustraciones; y deben permanecer en todo el circuito de navegación.
 - **Metadatos.** Todos los libros tienen datos básicos que los usuarios suelen usar para hacer una búsqueda: título, autor y género. Parece obvio, pero no lo es y esta data debe aparecer explícitamente en la ficha del producto, además de información técnica como número de páginas, medidas, formato, año de publicación, idioma, ISBN, entre otros. También deben incluirse palabras clave relacionadas con la obra o el autor, incluir la clasificación temática según BISAC²⁰, THEMA²¹ y/o personalizada.
 - **Página de producto:** aquí deben estar todos los reflectores para ofrecer información que le generan valor al posible comprador, como fotos de la portada e interiores (fundamental para los libros gráficos) y un avance de lectura que puede ser un capítulo, la introducción y/o el prólogo. Siendo un poco más ambicioso, se puede incluir este avance de lectura en audio (locutado por el autor) y un *booktrailer* como parte de las piezas promocionales que se trabajen previamente. La información detallada del autor también es clave a modo de biografía relacionada con la publicación del libro, y se deben incluir las apariciones en prensa y, si hubo, la presentación del libro en formato video. Debería dejarse abierto un canal de comentarios para que los lectores indiquen sus opiniones sobre el libro. Más allá de que sean buenas o malas, es mejor tenerlas sobre todo en algo tan subjetivo como la creación. Finalmente, deberían incluirse botones para los usuarios que deseen compartir la información de los libros en redes sociales.
- La editorial peruana Pesopluma tiene varios de los elementos listados en sus páginas de producto (ver Figura 15), así como la editorial española Renacimiento (ver Figura 16) que presenta una mejor distribución de la información: condensada y sin necesidad de que el usuario se desplace tanto hacia abajo para visualizarla.

²⁰ Las categorías BISAC (Book Industry Standards and Communications) es un sistema de clasificación de materias a nivel comercial gestionado por el Book Industry Study Group (BISG).

²¹ THEMA es otro sistema de clasificación temática que permite agrupar a los libros en categorías bajo un estándar internacional.

Figura 15.

Páginas de producto de la editorial Pesopluma (Perú)



Cuarenta cuentos de cuarentena

S/.69.00

Autores: Rómulo Franco Ruiz-Bravo & Daniel Sacroisky

Cuento | 94 páginas | 20 cm. x 25.5 cm.

Formato: Tapa dura

ISBN: 9786124416194

Este libro reúne cuarenta cuentos y cuarenta personajes que narran sus experiencias durante la cuarentena... pero también mucho más que eso. La pandemia mundial y el confinamiento en el Perú son un pretexto para abordar temas que nos interpelan como sociedad: el *bullying*, nuestra responsabilidad con el medio ambiente, la discriminación, la igualdad de género, el racismo, la salud mental, entre muchos otros. Temas complejos para los pequeños pero también para los adultos, que encontrarán en estas páginas una ventana para observarlos y entenderlos mejor. Una ventana como espejo de nosotros mismos y de la sociedad que construimos juntos.



A través de las historias de protagonistas fantásticos como Batboy, Lichi jardinera, Enrico rey, Mara morena, Dad Queen, Jacinto el toro informado, Cleta la bici quieta y otros, Rómulo Franco Ruiz-Bravo y Daniel Sacroisky nos recuerdan que hay un mundo allá afuera –y otro dentro de cada uno– que convendría cuidar mejor si queremos generar un cambio. Un cambio real para nosotros, nuestros padres, amigos e hijos; un cambio hacia una convivencia más amable y por fin sostenible. Un cambio que coloque la realidad a la altura de nuestros sueños.

EMPEZAR A LEER | PACK DE PRENSA

1

AÑADIR AL CARRITO

Autores

Booktrailer

Presentación (03.12.2020)

Daniel Sacroisky (izquierda) nació en Buenos Aires en 1981. Es publicista de profesión, pero cuenta con varios lados b, c y d: ha publicado dos libros de humor gráfico (*Reírse es Kosher* y *No tan Kosher*), es autor del proyecto gráfico-literario @postsdedicados, dicta talleres de escritura creativa y también es músico. Durante la cuarentena, Sacro tocó la guitarra en la terraza para los vecinos, hizo gimnasia y cocinó pizzas de plastilina con su hijo. Y, por supuesto, preparó este libro, dedicado justamente a su primogénito, Tiago Sacroisky Boza, quien ha inspirado varios de estos relatos. También aprovecha para decirte que ni se le ocurra pedir regalías por eso.

Rómulo Franco Ruiz-Bravo (derecha) nació en Lima en 1980. Es comunicador audiovisual de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En 2016 inició su camino como artista plástico, y en 2018 creó @favusto, seudónimo con el que expuso su primera muestra individual, titulada Criaturas. Durante la cuarentena, Rómulo sembró frijoles, pasó todos los niveles de Mario Bros., le puso nombre a muchos árboles, desempolvó un viejo cuaderno y se le ocurrió que, detrás de sus criaturas, había historias para contar. Este libro está dedicado a su hijo, Ramiro Franco Argüelles.



Nota: Captura de pantalla de la web www.pesopluma.net/tienda/cuarenta-cuentos-de-cuarentena

Figura 16.

Páginas de producto de la editorial Renacimiento (España)

The screenshot shows a product page for the book 'Mosko-Strom' by Rosa Arciniega. On the left is the book cover, which features a cityscape and the title 'MOSKO-STROM' in large red letters. Below the cover is a 'FICHA TÉCNICA' (Technical Sheet) table with the following data:

| FICHA TÉCNICA | |
|----------------------|----------------------------|
| ISBN | 9788417146689 |
| Fecha de publicación | 25/02/2019 |
| Editorial | Ediciones Espuela de Plata |
| Colección | Narrativa |
| Nº en la colección | 96 |
| Edición | 1ª Edición |
| Altura | 210 mm |
| Anchura | 150 mm |
| Encuadernación | Rústica |
| Número de páginas | 388 |
| Idioma | spa |

The main content area includes the author's name 'ROSA ARCINIEGA', the title 'MOSKO-STROM', and the edition 'Edición de Inmaculada Lergo'. A descriptive paragraph follows, detailing the author's background and the book's themes. Below this is a social media sharing section with 'Tweet' and 'Compartir' buttons, an 'Imprimir' button, and a price section showing '18,91 € impuestos inc.' with a '-5%' discount from '19,90 € impuestos inc.'. A 'Cantidad' selector is set to '1', and a 'Comprar' button is visible. To the right, a circular portrait of Rosa Arciniega is shown, with a short bio below it. At the bottom right, a 'RESEÑAS EN PRENSA' (Reviews in Press) section lists three reviews from 2019 with their respective dates and publication names.

Nota: Captura de pantalla de la web de la editorial www.editorialrenacimiento.com/narrativa/2131-mosko-strom.html

Como lo indica Akyilmaz (2021), en el espacio digital las empresas deben ofrecer una experiencia de compra que resuelva dudas sobre los productos, y esto se logra ofreciendo la mayor cantidad de información disponible pero de forma creativa, que permita captar y retener la atención del potencial cliente,.

- Buscador interno: super útil en el caso de las editoriales que tienen muchos títulos y de diversas temáticas.
- Registro de usuarios: se debe solicitar la menor cantidad de datos posibles, pero que permitan realizar la entrega de los libros sin problemas. Actualmente existen opciones que permiten conectar el *login* con las cuentas asociadas a redes sociales como Facebook, Twitter e incluso Gmail.
- Asistencia al cliente: relacionado con la omnicanalidad²², todas las plataformas y opciones de compra deben estar conectadas para ofrecer una atención personalizada y respuestas rápidas al cliente. Al respecto, Diamandis (2019) comenta:

El siglo XXI requiere un cambio de paradigma: se trata de aportar valor al cliente situándolo en el centro de la ecuación. Y lo que el cliente demanda es escalabilidad, interacción, rapidez, respeto y transparencia. Si se lo damos será

²² La omnicanalidad es un modelo por el cual la empresa ofrece distintos canales de atención al cliente y en cada uno de ellos continúa la comunicación que se estableció a través de otro posible canal, mejorando así la experiencia del cliente.

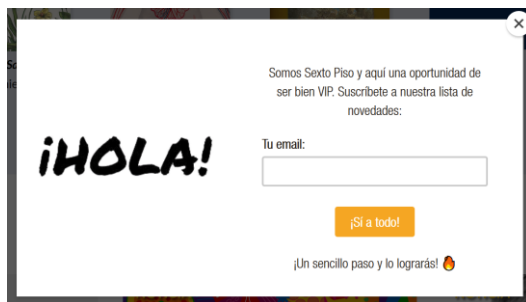
nuestro socio. Si no se lo damos nos ignorará y, por grande y respetada que sea nuestra empresa, nos dará la espalda. (p. 19)

Así, se debe ofrecer un canal de atención al cliente en cada etapa del proceso de compra 24/7 y definir claramente los medios y procesos para presentar reclamos. Se sugiere también que el sitio web incluya una sección de “preguntas frecuentes”, se identifique claramente la política de envío/devolución y se incluya la opción de contacto humano a través de plataformas como WhatsApp. Los *chatbots* también funcionan, pero suelen ser más impersonales y pocos eficientes, por lo que su uso puede considerarse para horarios distintos a los de “oficina”. Lo recolectado por los *chatbots* debe ser trabajado y contestado por las editoriales en el menor tiempo posible.

- *Mailing*: las editoriales deben aprovechar la base de datos que genera con sus ventas para impulsar la recompra y fidelizar a sus lectores. Además, en el sitio web deben impulsar la suscripción de posibles clientes para enviarles novedades y establecer una conexión con ellos. Una gran herramienta para ello es MailChimp.

Figura 17.

Banner popup de suscripción de la editorial Sexto Piso (México)



Nota: Captura de pantalla de la web de la editorial [www. sexto piso.mx](http://www.sexto piso.mx)

- *Responsive*: para finales del 2021, se espera que los dispositivos móviles generen casi el 73 % de las ventas totales del comercio electrónico, según Statista. Además, el 30% de los usuarios abandonan el carrito durante el proceso de compra si detectan que la web no es compatible con el móvil (Cyberclick, 2021). Para el caso de Perú se debe considerar que las operaciones desde dispositivos móviles pasaron de representar el 40 % en 2019 a cerca del 60 % en 2020; y que el 75 % del tráfico proviene desde dispositivos móviles (CAPECE, 2021). Por ello, cualquier sitio web debe estar optimizado para funcionar en multiplataformas con un enfoque en celulares.

1.1.2 Marketplaces

Agrupan a una gran cantidad de comercios, por lo que tienen mucha popularidad y tráfico. A nivel técnico, las plataformas están listas solo para cargar los libros de la editorial. A diferencia de un

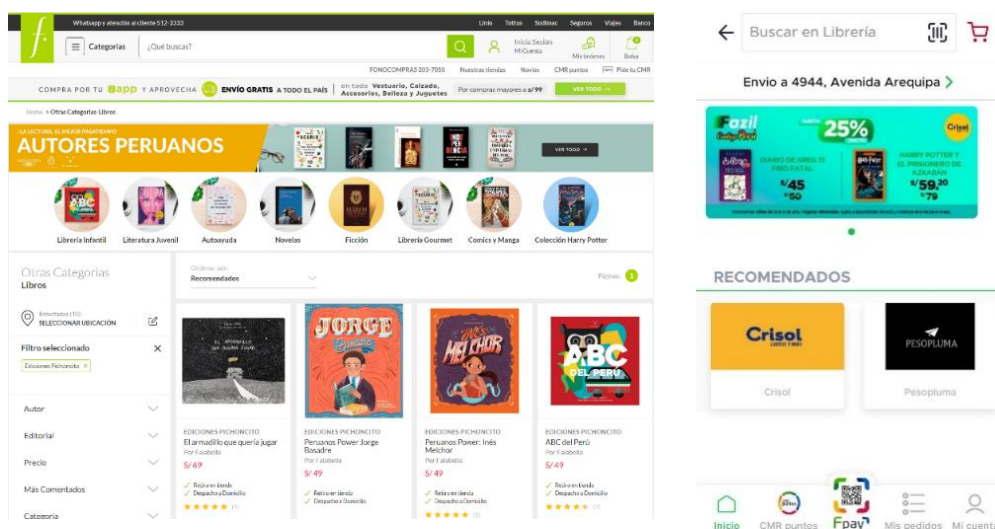
sitio web propio, se paga una comisión por venta que varía según los convenios que se realicen con las distintas plataformas²³, que podemos agrupar de la siguiente manera:

- *Pure players*: plataformas 100 % online, no tienen una tienda física para adquirir sus productos. Destaca en este rubro Mercado Libre, la tienda de comercio electrónico con más tráfico en Perú con 15.4 millones de visitas referenciales mensuales (CAPECE, 2021) y que cuenta con compras protegidas y seguro de protección al vendedor. Sus comisiones dependen de la categoría, pero se ubican entre 7 % y 11 % (sigue siendo más bajo que el intermediario tradicional —la librería — con 35 % - 50 %). Otros actores importantes son Linio y Juntoz.
- *Retailers marketplaces*: ofrecen distintas modalidades de entrega de los productos a través de varios canales. Destacan Falabella, Ripley y Real Plaza Go.
- *Apps de delivery*: suelen relacionarse con restaurantes, pero han abierto nuevas categorías que incluyen libros. Destacan Fazil, Pedidos Ya y Rappi.
- *Cross-border*: sitios enfocados en realizar ventas a nivel mundial. Para el caso de libros tenemos como principal protagonista a Amazon.

En la investigación primaria se identificó que solo cinco editoriales independientes peruanas utilizan algún tipo de *marketplace* para comercializar sus libros. Como referencias tenemos a Ediciones Pichoncito en el portal de Falabella y Pesopluma en la aplicación Fazil (ver Figura 18).

Figura 18.

Libros de unas pocas editoriales peruanas en marketplaces



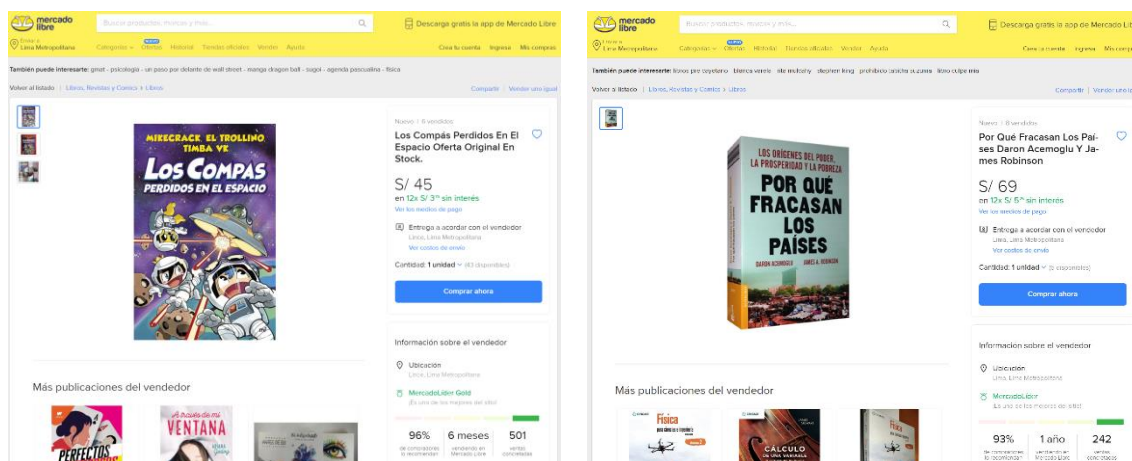
Nota: Ediciones Pichoncito se encuentra en el *marketplace* de Falabella (izquierda) y Pesopluma en la aplicación móvil de Fazil (derecha). Capturas de pantalla de ambos sitios web.

²³ El 2020 las empresas de *delivery* han crecido alrededor de 233 % y los *marketplaces* 295 % (CAPECE, 2021).

Asimismo, en la investigación primaria se identificó que dentro del portal Mercado Libre existe una categoría exclusiva para libros, con un movimiento comercial destacado para algunos títulos elegidos al azar (ver Figura 19).

Figura 19.

Venta de libros en el portal Mercado Libre (Perú)



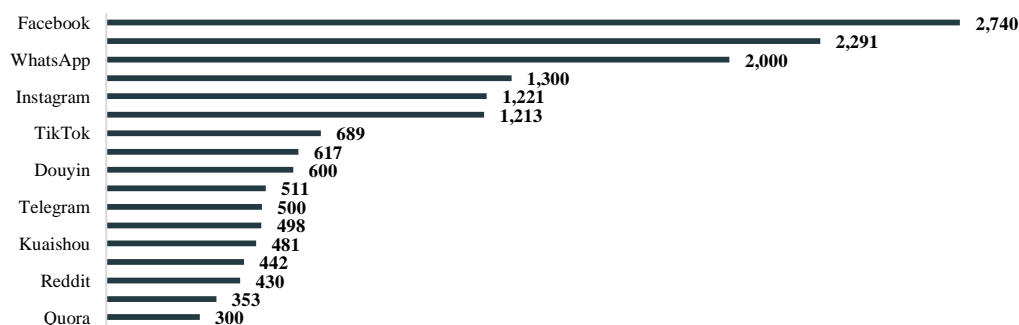
Nota: Dos libros al azar cuyos vendedores tienen 501 y 242 ventas concretadas respectivamente. Capturas de pantalla del sitio web www.mercadolibre.com.pe

1.1.3 Redes sociales

Según las cifras de Hootsuite (2021 a), en base al número de usuarios tenemos el siguiente orden de importancia para las redes sociales en Perú: Facebook (26 millones), Youtube (15.1 millones), Instagram (7.5 millones), LinkedIn (6.2 millones), Snapchat (2.3 millones) y Twitter (1.6 millones)²⁴. Esto contrasta con las estadísticas de las plataformas sociales más usadas en el mundo (Hootsuite, 2021 b), que se detallan en la Figura 20.

Figura 20.

Plataformas sociales más usadas en el mundo



Nota: Tomado de *Digital 2021 – Executive Summary Report* (Hootsuite, 2021 b). Las cifras indican el número de usuarios activos en millones.

²⁴ En el reporte no se encuentra estadísticas de la plataforma TikTok, que ha tenido un crecimiento exponencial este 2021 y debería considerarse en cualquier estrategia de medios.

Existe una idea (equivocada) de que las marcas deben estar en todas las redes sociales. Esto no es fácil ni barato (hay que invertir recursos para seguirle el paso a las redes sociales) pero tampoco estratégico considerando que los públicos de cada plataforma son distintos, igual que el de cada editorial (*buyer persona*). Por eso se debe analizar cada red social para elegir algunas y, en la medida de que los recursos lo permitan, ir creciendo y captando nuevos públicos. Probablemente una editorial que publica ciencias sociales tenga más temas que abordar y de una mejor manera en una plataforma como Twitter (conversacional sobre temas de coyuntura) que Instagram, la cual resulta más funcional para que los libros ilustrados se luzcan por su alto contenido visual.

Si bien las redes sociales no siempre son usadas como un canal de venta directo (las personas ingresan en busca de entretenimiento, información y conexión), se pueden utilizar como un medio para impulsar las mismas y generar conversiones en base a una estrategia de contenidos:

- Contenido de valor (*content marketing y engagement*): debe ser creativo, educativo, informativo, entretenido y hasta divertido. Si bien la editorial produce libros, hay un mundo allá afuera que trasciende las fronteras de los contenidos propios y puede estar relacionada con la cultura en general (documentales de Netflix, exposiciones artísticas, conversatorios), una posición sobre temas transversales (salvaguarda de las minorías, medio ambiente, escasez de agua), temas coyunturales u otros. Siempre hay algo que decir, lo importante es trabajar en cómo decirlo y vincularlo con la marca.
- Contenido de posicionamiento (genera confianza): testimonios de otros lectores, exposición en medios, logros de la editorial, eventos en los que participa (ferias nacionales o internacionales, conversatorios, presentaciones) y personas influyentes con las que se trabaja (autores y otros colaboradores como traductores, ilustradores, prologuistas, fotógrafos).
- Contenido de venta (genera atracción por los libros): anuncio de novedades, campañas de preventa o activaciones en fechas especiales como el Día del Libro, convenios de descuento con librerías amigas, entre otros.

Se trate de un negocio que ya está en redes o uno que recién empieza, se recomienda visitar los perfiles de la competencia para obtener referencias sobre qué están haciendo y cómo. Adicionalmente, existen herramientas como Not Just Analytics (aplicación móvil exclusiva para cuentas de Instagram) que permiten revisar las métricas de cualquier perfil y sus publicaciones.

1.2. Dominio y hosting

Los dominios (www.nombredelamarca.com) deben estar relacionados con el nombre que la editorial desea posicionar según su *branding*. Pueden tener una terminación general (.com o .net) que se adquiere en un proveedor internacional como GoDaddy desde S/ 35 al año, o una terminación local (.com.pe o .pe) que se compra directamente a la Red Científica Peruana por S/

110 al año. Adicionalmente, si se tiene un sitio en una plataforma propia, debe contratarse un servicio de alojamiento web (*hosting*). Alternativas en el mercado hay bastantes y las tarifas varían dependiendo principalmente de la capacidad de almacenamiento en el disco virtual y el ancho de banda. Por el tamaño de las empresas y su nivel de operaciones, se sugiere que las editoriales contraten un servidor compartido.

Un elemento clave en las operaciones de comercio electrónico es garantizar al usuario la seguridad de las operaciones en línea. En ese marco, resulta necesario que el servicio de hosting que se contrate ofrezca un protocolo de seguridad SSL (siglas en inglés de *Security Sockets Layer*), el cual garantiza las comunicaciones seguras de un sitio web. El usuario puede detectarlo fácilmente cuando aparece un candado a la izquierda de la URL en la barra de navegación.

1.3. Medios de pago

Ofrecer a los potenciales clientes un entorno de pago seguro y que genere confianza es una de las claves del éxito de cualquier plataforma de comercio electrónico (Akazue & Augusta, 2015). Dependiendo del modelo de negocio de cada editorial, se sugiere ofrecer la mayor cantidad de soluciones de pago con proveedores calificados y autorizados, haciendo uso de los mecanismos que se listan a continuación:

- Tarjetas de crédito y débito: los pagos online en Perú con tarjetas de crédito y débito en 2020 pasaron de 12.5 % a 35 % (CAPECE, 2021). A raíz de la pandemia el consumidor le está perdiendo el miedo a usar sus tarjetas y las plataformas de las editoriales deberían aprovecharlo para automatizar sus procesos de pago y generar más confianza. Para lograrlo pueden trabajar con intermediarios que generan esta conectividad como Niubiz, Izipay o Mercado Pago²⁵. Una alternativa también es PayPal, sobre todo si el público objetivo de la editorial es extranjero donde hay un mayor hábito de uso de esta plataforma.
- Billeteras electrónicas: han crecido exponencialmente, teniendo como principal beneficio para los comercios evitar incurrir en el 4.5 % de gasto que en promedio cobran las pasarelas de pago. Las principales alternativas con las que se cuenta actualmente son Yape²⁶, Plin, Lukita, Tunki y Walle. En todos los casos el pago puede realizarse a través del número de celular del negocio o mediante un código QR. Este mecanismo también ha sido aprovechado por plataformas como Vende Más, que ofrece un código QR que puede leerse a través de las billeteras de Yape, Tunki, Walle y Lukita.
- Links de pago: la mayoría de las pasarelas de pago ofrecen este servicio, permitiendo concretar ventas por canales distintos al sitio web como las redes sociales o los servicios de mensajería (los lectores pueden llegar por cualquier medio). También pueden atajarse

²⁵ No se considera como una opción de corto plazo la plataforma Payu debido que está enfocada en empresas medianas y grandes.






²⁶ Yape pasó de tener 2 millones de usuarios el 2019 a más de 5 millones al cierre del 2020 (CAPECE, 2021, p. 30).

las ventas perdidas de los carritos de compra abandonados y retomarlas a través del correo electrónico u otro canal de contacto.

- Cuenta bancaria: todavía existen clientes que no confía en los medios de pago electrónicos y prefieren el canal tradicional. A ellos se les debe facilitar la opción de pago vía transferencia bancaria o interbancaria, depósito en agente, ventanilla o cajero.
- Pago contra entrega: su aplicación va a depender del modelo de comercialización de la editorial, pero se desaconseja su uso porque hay un riesgo alto de que la venta no se concrete y se inviertan recursos que no se van a recuperar en el proceso logístico.

Tabla 6.

Comparativo de pasarelas de pago para comercio electrónico en Perú

| Pasarela de pagos |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Integración | S/.300 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mantenimiento mensual | S/.50 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Comisión por venta | 3.45% | 3.99% | 4.59% | 4.15% | 4.20% | 3.44% | 5.40% |
| Uso de plataforma | \$ 0.15 | S/.1.00 | S/.1.50 | S/.1.00 | \$ 0.30 | S/.0.69 | \$ 0.30 |
| Depósito | 4 días | inmediato | inmediato | inmediato | 4 días | 12 horas | 23 días |
| QR | No | Sí | No | No | No | No | No |
| Link de pago | Sí | Sí | Sí | Sí | No | No | Sí |
| Tarjetas | Visa, MasterCard, Diners y Amex | Visa, MasterCard, Diners, Amex y Pago Efectivo | Visa, MasterCard, Diners, Amex y Pago Efectivo | Visa, MasterCard, Diners, Amex, Pago Efectivo y Safety Pay | Visa, MasterCard, Diners y Amex | Visa, MasterCard, Diners y Amex | Visa, MasterCard, Diners y Amex |

Nota: elaboración propia sobre la base de la información de los sitios web de cada una de las empresas.

Búsqueda realizada el 5 de julio de 2021.

1.4. Operador logístico

En el proceso de planeación de la plataforma de comercio electrónico, la editorial debe definir claramente cuál va a ser el alcance de su servicio de entrega, el cual debería estar relacionado con el perfil de su público objetivo.

Un estudio reciente (Google y Kantar, 2021) destaca que 32 % de los que tuvieron una mala experiencia de compra en Perú fue por inconvenientes con la entrega del producto. Por eso, el *delivery* propio del negocio es que el que tiene mayor aceptación con 78 % de preferencia de los usuarios (Neo Consulting, 2021), debido a la confianza que genera al consumidor. Si embargo, esta alternativa podría ser costosa al inicio de operaciones, por eso se sugiere contratar el servicio de un tercero que garantice la oferta de valor que realiza la editorial. Alternativas hay varias (ver Tabla 7) y las editoriales pueden elegir un solo proveedor o trabajar con varios. Por ejemplo,

según distancia, tiempo y volumen una editorial puede elegir Rappi para pedidos urgentes y de zonas cercanas al punto de recojo; Chazki para envíos programados en Lima Metropolitana; Olva para envíos a provincias en todo el Perú.

Figura 7.

Comparativos logísticos de comercio electrónico en Perú

| Tipo de proveedor | Nombre de proveedor | Tipo de envío | | | | Ingreso de pedidos | | | | Precio referenciales (inc. IGV) | | | | Servicio | | | |
|---------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|-------------|--------------------|---------|--------------|-------------|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------|---------------|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------------|
| | | Express (1-3 horas) | Same day (desde 3 horas) | Next Day (24 horas) | Fullfilment | API | Web app | Carga masiva | App celular | Express (1-3 horas) | Same day (desde 3 horas) | Next Day (24 horas) | Fullfilment | Logística inversa | Cobertura nacional | Sucursales en Lima | Sucursales en provincia |
| Logística de última milla | 99 minutos | sí | sí | sí | - | sí | sí | sí | - | Desde S/ 8.25 | Desde S/ 8.90 | Desde S/ 8.50 | - | sí | - | 1 | - |
| | Chazki | sí | sí | sí | sí | sí | sí | sí | - | - | Contactar asesor comercial de Chazki | | - | sí | sí | 2 | 5 |
| | Olva | - | - | sí | sí | sí | - | sí | - | - | - | Desde S/ 7.00 | Desde S/ 8.00 | sí | sí | 24 | 220 |
| | Savar Express | sí | sí | sí | sí | sí | sí | sí | sí | Desde S/ 12.00 | Desde S/ 9.00 | Desde S/ 6.00 | Desde S/ 9.00 | - | sí | 9 | - |
| | Qayarix | sí | sí | sí | sí | sí | sí | sí | sí | Desde S/ 9.00 | Desde S/ 7.00 | Desde S/ 6.00 | Desde S/ 8.00 | sí | sí | 3 | 21 |
| | Firts courier | sí | - | sí | sí | sí | sí | sí | - | Desde S/ 10.00 | - | Desde S/ 6.00 | - | sí | sí | 2 | - |
| | moova | sí | sí | sí | - | sí | sí | sí | - | Desde S/ 9.00 | Desde S/ 8.50 | Desde S/ 8.00 | - | sí | - | 1 | - |
| | Urbaner | sí | sí | sí | - | sí | sí | sí | - | Desde S/ 8.00 | Desde S/ 9.00 | Desde S/ 7.00 | - | sí | - | - | - |
| | Scharff | sí | - | sí | sí | sí | sí | sí | - | Desde S/ 7.60 | - | Desde S/ 6.80 | Desde S/ 9.00 | sí | sí | 3 | 45 |
| Urbano | - | - | sí | sí | sí | sí | sí | - | - | - | Desde S/ 10.00 | - | - | sí | 1 | - | |
| Apps de delivery | Pedidos Ya | sí | - | - | - | sí | - | - | sí | S/ 8.30 | - | - | - | - | - | - | - |
| | Rappi | sí | - | - | - | - | - | - | sí | S/ 6.50 | - | - | - | - | - | - | - |
| | Cabify | sí | - | - | - | - | - | sí | sí | Moto: S/ 7.10 Auto: S/ 8.50 | - | - | - | - | - | - | - |

Nota: *Reporte Oficial de la industria ecommerce en Perú*. Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE), 2021. Extraído de www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf

Un aspecto clave es el manejo de la logística inversa para el caso de las devoluciones. Debe cuidarse extremadamente bien para garantizar la satisfacción del cliente y sus políticas deben detallarse claramente y publicarse en el sitio web.

En el caso de publicaciones digitales se trabaja con stock físico cero, por lo que el proceso de entrega suele darse de manera inmediata a través de la descarga de los libros electrónicos. En estos casos las plataformas suelen establecer parámetros que definen el vencimiento del enlace por el cual se accede al libro electrónico y el número de veces que puede usarse el mismo enlace para acceder a la descarga.

2. Implementación de nuevas tecnologías

En esta nueva era el principal reto de las editoriales independientes es convencerse de que producen algo más que libros: son la fuente para generar y difundir contenidos. El soporte puede ser un libro físico, un libro digital o incluso un audiolibro.

2.1. Libros electrónicos

Desde la aparición de los libros electrónicos se generó un cambio de paradigma a nivel mundial respecto de los contenidos que solían difundirse solo a través de los libros físicos. Finalmente,

ambos formatos han podido convivir (cada uno con sus ventajas y desventajas) y muchas editoriales pusieron más fuerza en uno u otro formato. En Perú casi todas las editoriales independientes han preferido mantenerse vinculadas con las ediciones tradicionales, postergando en gran medida el uso de herramientas digitales. Pese a ello y dada la coyuntura, existe un gran esfuerzo por profesionalizar el sector y migrar. Los libros electrónicos son una excelente herramienta para que las editoriales diversifiquen sus ingresos y expandan su alcance, sobre todo fuera de Perú donde hay un mayor hábito de consumo en dispositivos digitales.

Las principales barreras identificadas para la baja producción de libros electrónicos son la falta de conocimientos técnicos de parte de los directivos y/o trabajadores, la falta de información sobre cómo y dónde venderlos y la ausencia de contratos de derechos de autor que incluyan este mecanismo. A continuación, se presentan alternativas para cada uno de ellos.

El formato estándar de libros electrónicos a nivel mundial²⁷ es el EPUB (acrónimo de la expresión inglesa *electronic publication*), el cual se puede leer y almacenar en *eReaders*, ordenadores, tabletas y teléfonos inteligentes; y se divide en dos tipos:

- EPUB 2.0.1: diagramación “líquida” cuyo contenido se adapta y fluye según las dimensiones del dispositivo en que se visualiza. Aplica para publicaciones donde solo hay texto o donde el mismo es el componente principal.
- EPUB 3.0: maquetación fija permite que el texto y las imágenes no se distorsionen según la pantalla del dispositivo donde se visualice. Aplica para revistas y libros álbum.

Depende mucho de la complejidad del proyecto editorial, pero en la mayoría de los casos generar estas versiones es relativamente sencillo ya que se parte del mismo archivo Adobe InDesign²⁸ en el que se ha trabajado la maquetación del libro físico. El proceso técnico por seguir puede desarrollarse desde un taller básico para libros de solo texto, hasta un curso avanzado para proyectos complejos que incluyan, por ejemplo, animación de imágenes. Sin embargo, para la mayoría de los libros deben considerarse las siguientes pautas:

- Completar los metadatos del libro.
- Validar que todas las páginas están conectadas.
- Modificar la página de créditos.
- Eliminar espacios vacíos (párrafo posterior/anterior) y asignar estilos.
- Anclar imágenes.
- Validar que el idioma esté asignado.
- Verificar que inicio de capítulo empiece en página nueva.

²⁷ También existen formatos nativos creados por Amazon exclusivamente para sus dispositivos Kindle: AZW3 y AZW. En el caso de los archivos EPUB, no son compatibles con Kindle. Sin embargo, pueden convertirse fácilmente a través de un proceso sencillo usando el software de licencia libre Calibre (<https://calibre-ebook.com/download>).

²⁸ Software para la composición digital de páginas y dirigida a maquetadores profesionales.

- Comprobar que las fuentes sean OpenType (otf).
- Crear una tabla de contenido (índice) para libros electrónicos.
- Asignar portada en JPG con un ancho de 1000 px. y 72 dpi.
- Comprobar que el archivo no contenga errores o realizar ajustes con ayuda del software libre y de código abierto Sigil.

La formación en libros electrónicos es una inversión para cualquier editorial. Actualmente existen talleres de organizaciones privadas que van desde los S/ 400 por una introducción básica²⁹, hasta cursos avanzados como los que ofrece CERLALC (ver Figura 21).

En el caso de las editoriales cuyo modelo no requiera de un profesional para generar los libros electrónicos en casa, la tarea se puede tercerizar con otros profesionales o empresas especializadas. Consultando con algunos referentes del sector como Silvano Gozzer (director de innovación y tecnología en Aleph Impresiones), las tarifas por conversión de libros electrónicos se manejan en un rango promedio de USD 50 y USD 200. Un trámite adicional que debe considerarse en la conversión de libros electrónicos es el Depósito Legal (gratis) y el ISBN exclusivo para este formato (S/ 37 por título). Ambos se realizan de manera electrónica en el portal de la Biblioteca Nacional del Perú.

Figura 21.

Cursos de libros electrónicos ofrecidos por Cerlalc

Curso de Creación de eBook



UNIDAD DIDÁCTICA 1. EL LIBRO ELECTRÓNICO
UNIDAD DIDÁCTICA 2. EL FORMATO EPUB
UNIDAD DIDÁCTICA 3. «MAQUETAR CON ESTILO». PROCESADOR DE TEXTOS
UNIDAD DIDÁCTICA 4. XHTML Y CSS
UNIDAD DIDÁCTICA 5. PENSAR EN DIGITAL. PREPARAR MAQUETAS EN INDESIGN
UNIDAD DIDÁCTICA 6. EDICIÓN DE EPUB
UNIDAD DIDÁCTICA 7. CONVERSIÓN A MOBIPOCKET
UNIDAD DIDÁCTICA 8. PARTIENDO DE OTROS FORMATOS
UNIDAD DIDÁCTICA 9. PANORAMA DE NUEVOS FORMATOS
UNIDAD DIDÁCTICA 10. ORIENTACIÓN PROFESIONAL

Costo: 388\$USD | Duración: 3 meses

En el curso de Creación de eBook ofrecemos una perspectiva sobre el libro electrónico en todos los aspectos de interés para editores y profesionales del libro y aprenderemos a pensar en digital para preparar nuestros libros teniendo en mente su producción también en digital. Además aprenderemos a desarrollar libros digitales en los dos formatos más extendidos (ePub y MobiPocket) partiendo de diferentes escenarios, desde un libro del que disponemos del PDF para imprimir, a un libro maquetado en Quark o InDesign, pasando por un libro en cualquier otro formato eBook o directamente a un libro en un formato de procesador de texto como Microsoft Word. El libro electrónico está cobrando cada día una mayor importancia para lectores y editores. Ya no cabe ninguna duda de

[Descargar brochure](#) [Inscribirse](#)

Curso avanzado de creación de eBook: ePub3



UNIDAD DIDÁCTICA 1. EL FORMATO EPUB2
UNIDAD DIDÁCTICA 2. ENTRE EPUB2 Y EPUB3: EPUB FIXED LAYOUT DE MAQUETACIÓN Fija
UNIDAD DIDÁCTICA 3. CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES Y SEMÁNTICAS DEL FORMATO EPUB3
UNIDAD DIDÁCTICA 4. CREACIÓN DE EPUB3 CON INDESIGN
UNIDAD DIDÁCTICA 5. EL LENGUAJE HTML5
UNIDAD DIDÁCTICA 6. EL LENGUAJE CSS3
UNIDAD DIDÁCTICA 7. INTERACTIVIDAD

Costo: 388\$USD | Duración: 3 meses

En el curso avanzado de eBook aprenderemos las nuevas características del formato ePub y las funcionalidades más interesantes del formato HTML5 y del lenguaje CSS3 que nos permitirán añadir a nuestros libros contenido multimedia y un mayor componente visual. Por otra parte, nos aproximaremos al lenguaje JavaScript que permite la interacción con el lector y dotar así de interactividad a nuestros ePub mediante la inclusión y edición de scripts ya existentes.

[Descargar brochure](#) [Inscribirse](#)

Nota: Tomado de Cerlalc. www.cerlalc.org/formacion

Una vez que se crean los libros electrónicos surge la consulta sobre dónde venderlos. Existen dos opciones no excluyentes: 1) venderlos directamente, a través de los canales de la propia editorial como su sitio web, *mailing*, tarjetas con código de descarga (ver figura 22), entre otros; y 2) venderlos a través de intermediarios como las distribuidoras de libros digitales.

²⁹ La Cámara Peruana del Libro ofreció un taller de estas características el año 2020: <https://infolibros.cpl.org.pe/curso-avanzado-de-produccion-editorial-del-word-al-pdf-y-al-epub-como-hacer-produccion-multiformato-y-abaratar-costos>

Figura 22.

Tarjetas de la editorial peruana Pesopluma para descargar el libro electrónico Crónica de San Gabriel de Julio Ramón Ribeyro



Existen distribuidoras digitales que trabajan con los títulos que las editoriales les ofrecen y cobran un porcentaje de comisión por la venta unitaria, colocación en plataformas de suscripción y préstamos digitales en bibliotecas. Analizaremos dos compañías que tienen alcance internacional y equipos locales en Perú: Ink It y Bookwire.

Ink It es una plataforma mexicana que se viene expandiendo como prestadora de servicios digitales: conversión de libros electrónicos, distribución de libros electrónicos, audiolibros e impresión bajo demanda. Su ingreso a Perú ha venido de la mano de un programa de Promperú relacionado con la internacionalización del sector editorial. A continuación, en las Tablas 8, 9 y 10 se detalla su modelo de comisiones por distribución, el cual varía según el canal y el tipo de distribución.

Tabla 8.

Ink It: modelo de regalías para la distribución en tiendas digitales







| | Plataforma | Tienda | Ink It | Editorial |
|---|--|--------|--------|-----------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> - Casa del libro - Tagus books - El Corte Inglés - Educal - CEGAL - Librería El Sótano - Agapea Factory - Liberato - Librería Nacional - Librería Unicornio - La Ventaa Librería - Gonvill - Walmart US (Estados Unidos) - Waterstones (Reino Unido) - WHSmith (India y Reino Unido) | 25.00% | 23% | 57% |
|  | <ul style="list-style-type: none"> - American Booksellers - Associaton (Estados Unidos) - Angus & Robertson (Australia) - Bol (Países Bajos) - Bookworld (Australia) - Collins (Australia) - Crossword (India) - D&R (Turquía) - Eason & Son (Irlanda) - FNAC (Francia) - Gandhi (México) - Indigo (Canadá) - La Central (España) - La Feltrinelli (Italia) - Livraria Cultura (Brasil) - Mondadori (Italia) - National Book Store (Filipinas) - Paper Plus (Nueva Zelanda) - Pick in Pay (Sudáfrica) - Play.com (Reino Unido) - Porrúa (México) - PriceMinister (Francia) - Rakuten (Japón) - Walmart US (Estados Unidos) - Waterstones (Reino Unido) - WHSmith (India y Reino Unido) | 45% | 23% | 37% |
|  | Ofrece un extenso catálogo de más de 4 millones de libros, disponibles en formatos epub y pdf. | 48% | 23% | 34% |
|  | Catálogo de más de 1.5 millones de libros y 1400 e-books gratis. | 50.0% | 23.0% | 32% |
|  | Permite la venta en 51 países. Es uno de los líderes en venta de e-books en Estados Unidos. | 30.0% | 23.0% | 52% |
|  | La mayor cadena de librerías físicas en Estados Unidos. | 35.0% | 23% | 47% |

Tabla 9.

Ink It: modelo de regalías para la distribución en plataformas de suscripción





| Plataforma | Tienda | Ink It | Editorial |
|--|--------|--------|-----------|
|  SCRIBD Contiene libros, artículos de revistas, partituras, entre otros. | 30% | 23% | 52% |
|  Bookmate Contiene títulos en doce idiomas diferentes, incluyendo español e inglés. | 30% | 23% | 52% |

Tabla 10.

Ink It: modelo de regalías para la distribución en bibliotecas bajo la modalidad de préstamo

| Plataforma | Tienda | Ink It | Editorial |
|--|--------|--------|-----------|
|  OverDrive Está presente en más de 22,000 bibliotecas públicas y escolares. Ofrece un catálogo de más de 1 millón de e-books. | 40% | 23% | 42% |
|  EBSCO Ofrece más de 1 millón de e-books a nivel mundial. | 30% | 23% | 52% |

Bookwire GmbH se fundó en Fráncfort en 2010 como proveedor especializado en la distribución y servicios de contenidos digitales (libros electrónicos, audiolibros e impresión bajo demanda). Actualmente presta servicio a más de 1700 editoriales con un alcance en más de 600 canales de venta a nivel mundial.

Figura 23.

Distribución de Bookwire en las principales tiendas a nivel mundial

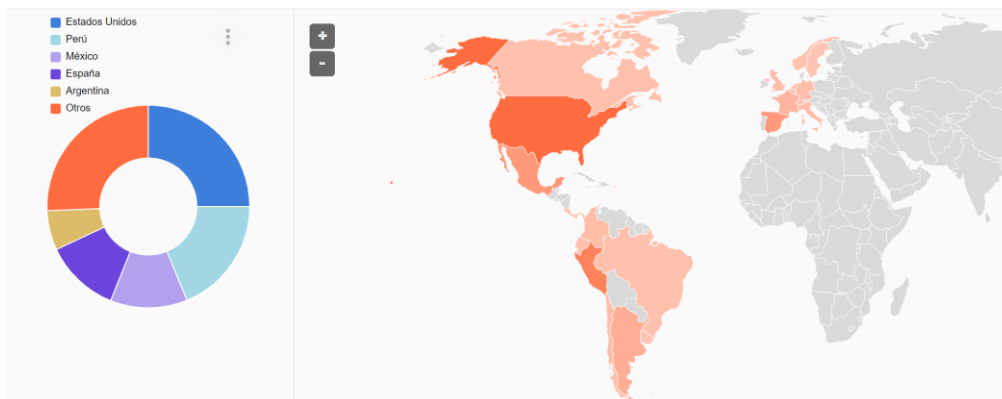


Para formalizar la relación comercial con Bookwire, su representación en Perú exige como requisitos un mínimo de cinco títulos en formato electrónico listos para comercializar, y la firma de un contrato de distribución exclusiva. Se paga a la editorial el 80 % de los ingresos netos obtenidos por el distribuidor. El porcentaje neto equivale al porcentaje bruto de la distribución de los libros realmente recibido por Bookwire, menos los impuestos sobre la facturación y ventas. Por ejemplo, por un precio fijo neto al cliente final de USD 10.00 y una comisión del socio de distribución de un 30 %, el ingreso neto recibido por Bookwire es de USD 7.00. De dicha

cantidad, 80 % se le paga a la editorial (USD 5.60 en este ejemplo). Un punto a favor de esta plataforma es que le ofrece a la editorial estadísticas detalladas sobre las ventas por título, tienda, modelo de negocio (descarga, suscripción, préstamo) y hasta país.

Figura 24.

Bookwire: distribución de ingresos por país de la editorial peruana Pesopluma



Nota: captura de pantalla del sistema interno de la editorial Pesopluma, disponible con acceso restringido en <https://os.bookwire.de>

Además de la distribución de ingresos, la figura 24 muestra claramente cómo el mercado de una editorial independiente se expande, permitiéndole llegar a mercados que parecen lejanos como los países nórdicos Noruega y Suecia.

Con relación a los contratos de derechos de autor, las editoriales deben empezar a contemplar el mecanismo de explotación digital en todos los contratos que formalicen hacia adelante (esto incluye los libros electrónicos y los audiolibros). Los derechos patrimoniales permiten explotar la obra para obtener beneficios y contemplan cuatro aristas: reproducción, distribución, comunicación pública y transformación. Los formatos de libro electrónico y audiolibros deben incluirse explícitamente en las cláusulas relacionadas con reproducción y distribución.

2.2. Audiolibros

Según Bubok —compañía española de autopublicación en plataformas digitales y papel— para 2016 la producción de un audiolibro rondaba los cuatro mil euros por título. Esto se debe a lo que cuesta grabarlo, complementa Vozalia (2021): una sala de grabación, técnicos de sonido, locución profesional, trabajo de pre y post producción, entre otros. Por ello, es fácil deducir que la mayoría de las editoriales independientes no pueden asumir los costos para grabar sus audiolibros. Sin embargo, existen alternativas como la que presenta Storytel: empresa de origen sueco que ofrece un servicio de *streaming* de audiolibros, libros electrónicos y pódcast a través de su propia plataforma de suscripción. Desde 2006 se ha expandido a nivel mundial y ahora cuenta con una

sede en México, desde donde busca posicionarse en el mercado de habla hispana³⁰. Para ello, ha emprendido una tarea de compra de derechos de libros en español para producirlos y difundirlos a través de su plataforma. El acuerdo puede incluir —dependiendo de lo que se negocie— un adelanto de regalías (entre los 200 y 1000 euros, según el material y la trayectoria del autor), como regalías el 25 % de los ingresos netos de Storytel y exclusividad de cinco años para el formato de audio a nivel mundial. El proceso de creación del audiolibro incluye los siguientes pasos:

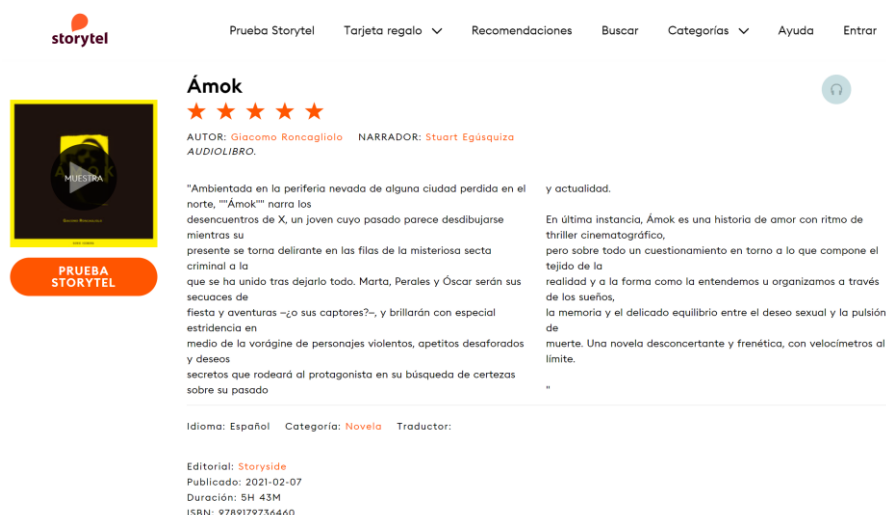
- Elegir al narrador del audiolibro (casting).
- Escuchar el primer capítulo y dar retroalimentación.
- Revisión del audiolibro.
- Publicación en la plataforma Storytel.

En el proceso de selección del narrador participa la editorial y/o el autor, completando previamente una ficha técnica sobre la intencionalidad de la narración, tonos de los personajes (graves/agudos), entre otros. Luego de ello, la empresa presenta una muestra de tres locutores que leen el texto en cuestión para que la editorial defina. “Elegir el narrador es una cuestión de gusto o de un mayor conocimiento de la obra, y eso nadie mejor que el editor para poder tomar la última decisión”, indican en un documento interno sobre la producción de audiolibros en Storytel.

La editorial Pesopluma es una de las pocas empresas peruanas que viene trabajando bajo este modelo. Empezó el año 2019 con la novela *Ámok*, debut literario del autor Giacomo Roncagliolo.

Figura 25.

Amok de Giacomo Roncagliolo, disponible en Storytel



The screenshot shows the Storytel website interface for the audiobook 'Ámok'. At the top, there is a navigation bar with the Storytel logo and links for 'Prueba Storytel', 'Tarjeta regalo', 'Recomendaciones', 'Buscar', 'Categorías', 'Ayuda', and 'Entrar'. The main content area features the book cover for 'Ámok' with a 'PRUEBA STORYTEL' button. Below the cover, the title 'Ámok' is displayed with a 4-star rating. The author is listed as Giacomo Roncagliolo and the narrator as Stuart Egúsqüiza. A detailed description of the book is provided, mentioning its setting in a snowy periphery and its themes of love, thriller, and cinematic rhythm. At the bottom, technical details like the language (Spanish), category (Novela), and publisher (Storyside) are listed.

Nota: captura de pantalla de la web de Storytel, disponible en www.storytel.com/es/es/books/2060417-Ámok

³⁰ Storytel acaba de firmar un acuerdo y su biblioteca de audiolibros (más de 500,000 títulos en 30 idiomas) estará disponible a través de la aplicación Spotify hacia fines de 2021 (Rodríguez, 2021).

Finalmente, se debe indicar que, si la editorial cuenta con los recursos y el *expertise* para producir audiolibros, tiene a disposición las ya vistas plataformas de Bookwire e Ink It para su distribución.

2.3. Impresión bajo demanda

La impresión bajo demanda, también conocida como impresión digital, es un servicio que ofrecen algunas pocas imprentas locales para tiradas reducidas³¹ (Pentagraf, MyM, entre otras). Sin embargo, la principal ventaja de la impresión por demanda es que permite a las editoriales vender primero y producir después, generando un aumento en su cuota de mercado y sus ventas. Bajo este modelo destaca Aleph Soluciones Gráficas, que ofrece impresión nacional e internacional desde un ejemplar. Gracias a su alianza con Bibliomanager, las editoriales peruanas pueden imprimir sus títulos directamente en Argentina, Colombia, España o México; obtenido como principales beneficios:

- Evitar la demanda sin respuesta por stocks agotados.
- Volver rentables los títulos de baja rotación, aprovechando la teoría del Long Tail.
- Seguir explotando títulos cuya licencia de derechos de autor está activa, pero por el volumen de la demanda proyectada no es necesario reimprimir/ reeditar y mantenerlos en stock.
- Para los casos cuyo destino es el extranjero, eliminar los gastos de logística y distribución internacional, al producirse los libros en destino.

Bajo este modelo, los pedidos pueden recibirse a través de cualquiera de los canales de la editorial (sitio web de comercio electrónico, correo electrónico, redes sociales u otros) para luego proceder con la gestión de producción y entrega. Esta herramienta puede aprovecharse no solo para llegar al lector final, sino también a otros agentes en el extranjero como intermediarios (librerías) o clientes/empresas (bibliotecas). Asimismo, si se quiere aprovechar al máximo la impresión por demanda internacional, debería trabajarse de la mano con la distribución por demanda internacional. Aleph, por ejemplo, ofrece la oportunidad de comercialización del catálogo a través de una red de más de 50 librerías afiliadas de Argentina, Colombia, España y México. Además, gracias al acuerdo con la distribuidora INGRAM, también ofrece acceso a más de 39,000 librerías a nivel mundial.

³¹ Es una excelente opción si la editorial no cuenta con los recursos para invertir en la impresión offset de tirajes mayores o si busca explorar el mercado con una apuesta editorial. A nivel económico, resulta rentable para proyectos de hasta 500 ejemplares.

Figura 26.

Aleph y su red de distribución internacional 1:1



Nota: tomado de www.ibd.alephimpresiones.net/distribucion

Luego de que la editorial firma un acuerdo con Aleph, accede a un sistema mediante el cual carga directamente los títulos con los que desea trabajar y define los canales y mercados para gestionar la distribución por demanda internacional. Cabe destacar que bajo este modelo de negocio la editorial no invierte en la producción de los libros: brinda los archivos imprimibles y cede los derechos para su producción y distribución. A cambio, recibe hasta 35 % del precio de venta al público de cada libro.

CAPÍTULO V. VALORACIÓN DE IMPACTO

La propuesta de mejora de los procesos de comercio electrónico y el uso de nuevas tecnologías busca incrementar los ingresos de las editoriales independientes. Por ello, partiendo de un diagnóstico previo de sus capacidades técnicas y económicas, cada editorial deberá definir y realizar una inversión de recursos que tendrá un impacto en el corto, mediano y largo plazo.

En un escenario estándar y de acuerdo con los resultados de la investigación primaria, la mayoría de las editoriales independientes no cuentan con sistemas propios, infraestructura tecnológica para el comercio electrónico y personal calificado para realizar estos procesos. Por ello, se sugiere como primera medida la implementación de un sitio web propio, cuyo diseño e implementación con un proveedor calificado —que incluya una inducción sobre su manejo y administración— requiere de un presupuesto promedio de S/ 4000 (pago único) más un dominio web propio (S/ 110 anual) y el servicio de alojamiento (S/ 300 anual). En este escenario se asume que el staff de la editorial asume tareas como las piezas de diseño, la redacción de contenidos, los convenios con las distintas pasarelas de pago y los operadores logísticos. Además, el equipo comercial se encarga de establecer los vínculos con los *marketplaces* que se convenga (Mercado Libre debería incluirse de todas maneras).

En cuanto al manejo de redes sociales, si no se puede asumir el costo de una persona o empresa para que las dirija de manera permanente, se debe por lo menos contratar el servicio de asesoría inicial que defina la conveniencia de determinadas redes, la estrategia para cada una de ellas y su ejecución inicial. Este servicio requiere un presupuesto promedio de S/ 3500 (una sola vez). Adicionalmente, si no lo tienen, se deben activar otras herramientas de comunicación como MailChimp (tiene un plan base que es gratis y funcional) y WhatsApp empresarial (requiere una línea de celular por un promedio de S/ 85 al mes); para mantenerse en contacto y ofrecer canales de atención al cliente en las distintas etapas del proceso de compra.

En cuanto a las nuevas tecnologías, se plantea capacitar al personal en la conversión de libros electrónicos con una inversión de S/ 2000. Esto le permitirá a la editorial digitalizar la mayoría de su catálogo paulatinamente, considerando un costo adicional para obtener el ISBN en la Biblioteca Nacional (S/ 37 por título). Previamente, la editorial debe asegurarse de que cuenta con la licencia de los derechos de autor para el formato y territorio donde se comercializarán los libros electrónicos. Una asesoría de un especialista del sector en derechos de autor que incluya un modelo de contrato o pautas generales puede requerir una inversión de S/ 1500.

En cuanto a los convenios de trabajo y la negociación de los derechos de autor en formato audio (Bookwire para la distribución de libros electrónicos, Aleph para la impresión bajo demanda y Storytel para audiolibros, por ejemplo), se asume que son responsabilidades asumidas por el equipo comercial actual de la propia editorial.

Finalmente, se debe considerar un presupuesto mínimo de S/ 1200 mensual para monitorear y gestionar el proceso administrativo, operativo y logístico del comercio electrónico y la atención de pedidos.

Tabla 10.

Inversión promedio requerida por editorial para implementar la propuesta de mejora

| Partida | Presupuesto | Periodicidad |
|---|---------------------|-----------------------|
| Sitio web de comercio electrónico | S/.4,000.00 | Único |
| Asesoría de redes sociales | S/.3,500.00 | Único |
| Formación en libros electrónicos | S/.2,000.00 | Único |
| Asesoría legal para regularizar contratos | S/.1,500.00 | Único |
| ISBN x 10 títulos | S/.370.00 | Único. S/ 37 x título |
| Total gastos únicos | S/.11,370.00 | |
| Dominio web | S/.110.00 | Anual |
| Alojamiento web | S/.300.00 | Anual |
| Línea de celular | S/.1,020.00 | Anual |
| Administración y logística | S/.14,400.00 | |
| Costo de libros vendidos x1880 ejemplares | S/.15,040.00 | |
| Pasarela de pago y comisiones de terceros | S/.3,299.40 | |
| Regalías por derechos de autor | S/.9,227.40 | |
| Total gastos anuales | S/.43,396.80 | |
| Total inversión | S/.54,766.80 | |

Por el lado de las ventas, la implementación de la propuesta de solución otorgará a las editoriales independientes peruanas cinco nuevas formas de captar ingresos:

1. Venta de libros físicos a través del sitio web propio de comercio electrónico.
2. Venta de libros físicos a través de otros canales como *marketplaces* y redes sociales.
3. Venta de libros electrónicos a través de una distribuidora y a través del sitio web propio.
4. Venta de licencia de derechos para audiolibros.
5. Venta de libros bajo el sistema de impresión por demanda.

Los datos recabados en la investigación propia nos indican que en promedio una editorial independiente peruana tiene 30 títulos en circulación y —en un escenario conservador— publica 8 novedades por año con un tiraje promedio de 500 ejemplares y un precio de venta al público de

S/ 39. En ese contexto, en la tabla 12 proyectamos los ingresos percibidos gracias a la implementación de la propuesta de mejora.

Tabla 11.

Ingresos proyectados por editorial luego de la implementación de la propuesta de mejora

| Partida | Ingreso | Periodicidad |
|---|----------------------|---------------------|
| Venta de novedades (8) por la web, marketplaces y redes sociales | S/.31,200.00 | Anual |
| Venta del catálogo antiguo (30) por la web, marketplaces y redes sociales | S/.42,120.00 | Anual |
| Venta de libros electrónicos (10) | S/.29,808.00 | Anual |
| Venta de licencias de derechos para audiolibros (3) | S/.4,050.00 | Anual |
| Total ingresos | S/.107,178.00 | |

Esta proyección se ha trabajado sobre la base de algunos supuestos en un escenario conservador:

- 20 % del tiraje de las novedades se vende directamente a través de los canales de la propia editorial.
- Del catálogo antiguo (30 títulos en promedio), se venden 3 unidades de cada título por mes, ya sea que se encuentren en stock o se impriman a demanda de acuerdo con los pedidos.
- Se consideran ventas de 20 ejemplares de cada título, a un precio promedio de USD 6.90 y asumiendo que la comisión de la distribuidora es del 55 %.

Para calcular el ROI (Return on Investment) del primer año consideramos la inversión inicial + los gastos anuales = S/ 56,257; y los ingresos proyectados para el mismo primer año = S/ 107,178. Esto nos da un ROI de 90.51 % que resulta atractivo para llevar a la práctica la propuesta.

Quien sustenta este trabajo aplicativo, actualmente preside el Consejo Directivo de Editoriales Independientes del Perú (EIP), asociación en la que uno de sus principales ejes de trabajo es la búsqueda de la profesionalización del sector. En ese sentido, existe un compromiso personal de que la propuesta sea trabajada de manera directa con las editoriales independientes de todo el Perú para mejorar su posicionamiento y hacer crecer sus resultados comerciales en el corto, mediano y largo plazo.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

El concepto de libro incluye dos valores inseparables e intrínsecos: por un lado, un valor comercial que se asocia al libro como mercancía; y por otro, un valor simbólico que se asocia al libro como contenido. En el Perú no existe una carrera profesional de Edición, por lo que la mayoría de las editoriales independientes están lideradas por profesionales de la carrera de Literatura y afines, los cuales han priorizado el trabajo de los contenidos, en algunos casos descuidando el componente comercial. Por ello, este trabajo aplicativo busca dotar de herramientas para mejorar la estrategia actual de comercialización de libros de estas casas editoriales e incrementar sus ingresos.

El primer reto relacionado con el paradigma digital, propuesto en este trabajo, consiste en convencerse de que la principal labor de las editoriales independientes es generar y difundir contenidos y conocimiento bibliodiverso. El soporte puede ser un libro físico, un libro electrónico o un audiolibro. En cualquiera de ellos se debe tener el mejor cuidado de edición posible, manteniendo el mismo respeto por el lector que con el libro físico. El segundo reto está en darle el valor que merecen los contenidos (no el papel) a través de, por ejemplo, una adecuada estrategia de precios. Finalmente, un reto aún mayor está en repensar y renovar los modelos de negocio. En ese sentido, el comercio electrónico se asoma como una oportunidad y, como indica la OMC, si se pone en práctica de manera eficaz son justamente las pequeñas empresas las que más pueden ganar.

Desde el punto de vista teórico y práctico, las empresas del sector editorial independiente están preparadas para incorporar el comercio electrónico y el uso de nuevas tecnologías a sus procesos, pudiendo incluso generarse nuevos modelos de negocio que reporten beneficios como, por ejemplo, el que parte de la teoría del Long Tail. Debemos tomar en cuenta también que en función a los recursos técnicos y económicos con los que cuenta —relacionados con el tamaño de la empresa— algunas podrán hacer la transición más rápidamente que otras hacia el uso de plataformas digitales. Lo importante, eso sí, es que la realicen ya que de otro modo corren el riesgo de quedar rezagadas y perder competitividad. En esta época en la que se suceden los cambios tecnológicos de manera constante, es una obligación estar a la vanguardia y mantener la visión emprendedora de querer hacer las cosas de un modo distinto para destacar en el mercado local y dar el salto al internacional.

2. Recomendaciones

La principal recomendación para una efectiva implementación es que previamente la editorial realice un diagnóstico de sus capacidades técnicas y económicas, y evite hacer todo a la vez. El proceso de planificación es clave para que se desarrolle de manera exitosa y, en todo el proceso,

la pauta debe estar marcada por la estrategia organizacional. Asimismo, no debe perderse el rumbo considerando el *online* como un mundo aparte. Las editoriales ya tienen un circuito de comercialización y procesos establecidos que deberían mantener, solo que ahora integrándolos y aprovechando las ventajas del canal digital para expandir su alcance.

Se debe destacar también que todo lo propuesto en el plan de mejora y la valoración del impacto, parte de la investigación primaria y secundaria, y refleja lo que está pasando en el mercado actualmente. Por ende, la solución que tome cada editorial independiente debería adaptarla a las características de su propio negocio y su estrategia organizacional.

Finalmente, cabe comentar que desde Editoriales Independientes del Perú (EIP) se puede asumir el compromiso de revisar y monitorear la adecuada implementación de la propuesta, como uno de los ejes de trabajo del actual Consejo Directivo, en la búsqueda de la profesionalización de la labor editorial en el Perú.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akazue, M. & Augusta, A. (2015). Identification of cloned payment page in ecommerce transaction. *International Management Review*, 11(2), 70-76.
- Akyilmaz, B. (2021). The reasons why business not to do e-commerce: business behaviour during the COVID-19 period. *Journal of Social Sciences / Sosyal Bilimler Dergisi*, (37), 187-205. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.881431>
- Almeida S. (2019). Estratégias de inbound marketing em uma indústria 3.0. *Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 14(3), 1-13. <https://doi.org/10.15675/gepros.v14i3.2527>
- Anderson C. (2004). The Long Tail. *Wired Magazine*. <https://www.wired.com/2004/10/tail/>
- Arndt, P. (2005). *Just in Time: El sistema de producción Justo a Tiempo*. Universidad de Murcia, Facultad de Economía.
- Baixas M. (2020). *El gran libro de los negocios online*. Editorial Planeta.
- Barrientos P. (2017). Marketing + Internet = ecommerce: oportunidades y desafíos. *Revista Finanzas y Política Económica*, 9(1), 45-56. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2017.9.1.3>
- Benghozi, P.J. & Benhamou, F. (2010). The Long Tail: myth or reality? *International Journal of Arts Management*, 12(3), 43-53. <https://www.jstor.org/stable/41065027>
- Bookwire & Dosdoce (2021). *Evolución del mercado digital (ebooks, audiolibros y pódcast) en España y América Latina*. https://www.bookwire.de/fileadmin/customer/documents/Whitepapers/Informe_Bookwire_Dosdoce_Evolucion_Digital_2021.pdf
- Botto, M. (2006). La concentración y polarización de la industria editorial. En J. De Diego (Eds.), *Editores y políticas editoriales en Argentina: 1880-2000* (pp. 120-140). Fondo de Cultura Económica.
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico [CAPECE] (2021). *Reporte oficial de la industria ecommerce en Perú. Impacto del COVID-19 en el comercio electrónico en Perú y perspectivas al 2021*. <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>
- Carranza, W. & Ávila, R. (2021). Las MyPEs y su adaptación al mundo digital: Un enfoque al emprendimiento en el 2021. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 10(4), 1159-1178.

- Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe [Cerlalc] (2019). *El espacio iberoamericano del libro 2018*. https://cerlalc.org/wp-content/uploads/2019/04/EIL2018_2.pdf
- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing Digital. Estrategia, implementación y práctica* (5ª ed.). Pearson.
- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing. Strategy, Implementation and Practice* (7ª ed.). Pearson.
- Chicama, D. (2021). *El Comercio electrónico en el Perú*. Edición de autor.
- Choi, S., Whinston, A. & Stahl, D. (1997). *The Economics of Electronic Commerce*. Macmillan Technical Publications.
- Chung, H.M., King, D., Lee, J. & Turban, E. (1999). *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*. Prentice Hall.
- Consultores en Asuntos Públicos Sucursal del Perú (2020). *El sector editorial en Perú*. https://issuu.com/prochile3.0/docs/e_mercado_industrias_2020_xhoja
- Córdoba Castrillón, M.M. (2015). Implementación de tecnologías como estrategia para fortalecer la productividad y competitividad de las pymes de la confección en Medellín. *TRILOGÍA. Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 7(12), 105-119.
- Cyberclick (2021). *180 tendencias y predicciones de marketing digital 2021*. <https://www.cyberclick.es/ebook-tendencias-predicciones-marketing-digital-2021>
- Fiallos, D. (2019). Influencia del comercio electrónico en el turismo. *Journal of business and entrepreneurial studie*, 3(2), 32-38. <https://doi.org/10.31876/jbes.v3i2.24>
- Galiana, A. (7 de abril de 2021). *Por qué debes saber qué es el funnel de ventas o embudo de conversión*. IEBS, Innovation & Entrepreneurship Business School. <https://www.iebschool.com/blog/embudo-de-conversion-marketing-digital>
- Galindo, E. (3 de agosto de 2018). *¿Qué es el Inbound Marketing?* Incenta. <https://incenta.com/insights/que-es-el-inbound-marketing>
- Ghani, I. & Chun, J. (2020). International norms in regulating ecommerce: the electronic commerce chapter of the comprehensive trans-pacific partnership agreement. *International Journal of Business & Society*, 21(1), 66-80.
- Google & Kantar (2021). *The Journey Reshaped: COVID-19's impact on the path to purchase*. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/insights/recorrido-del-consumidor/datos-sobre-los-nuevos-recorridos-de-compra-de-los-latinoamericanos-7/>

- Google & Kantar (2020). *Temporadas de descuentos 2020*. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/insights/tendencias-de-consumo/como-potenciar-tus-ventas-en-esta-temporada-mas-digital-que-nunca/>
- Grande, M., Cañón, R. & Cantón, I. (2016). Tecnologías de la información y la comunicación: Evolución del concepto y características. *IJERI: International Journal of Educational Research and Innovation*, (6), 218–230. <https://www.upo.es/revistas/index.php/IJERI/article/view/1703>
- Guoguang, Liu (2021). An ecommerce recommendation algorithm based on link prediction. *Alexandria Engineering Journal*, 61(1), 905-910. <https://doi.org/10.1016/j.aej.2021.04.081>
- Gurría, A. (junio de 2016). *OECD Ministerial Meeting on the Digital Economy: Innovation, Growth and Social Prosperity*. Reunión ministerial de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) llevado a cabo en Cancún, México.
- Hall, F. (2014). *El negocio de la edición digital* (1ª ed.). Fondo de Cultura Económica.
- Halligan, B. (20 de noviembre de 2018). Replacing the Sales Funnel with the Sales Flywheel. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/11/replacing-the-sales-funnel-with-the-sales-flywheel>.
- Halligan, B. & Shah, D. (2014). *Inbound Marketing, Revised and Updated. Attract, Engage, and Delight Customers Online* (2ª ed.). Wiley.
- Hajli, N. (2020), The impact of positive valence and negative valence on social commerce purchase intention. *Information Technology & People*, 33(2), 774-791. <https://doi-org.up.idm.oclc.org/10.1108/ITP-02-2018-0099>
- Hajli, N. & Shirazi, F. (2021). Introduction to the special issue on social commerce advancements and new e-commerce technologies: the current challenges. *Journal of Electronic Commerce Research*, 22(1), 1-3.
- Hernández, S. (19 de mayo de 2021). *Audiolibros, y las ventajas y desventajas de "leer" mientras tienes otras actividades*. Milenio. <https://www.milenio.com/cultura/audiolibros-ventajas-y-desventajas-de-leer>
- Hitt, M. (2007). The Long Tail: Why the future of business is selling less of more. *Academy of Management Perspectives*, 21(2), 83-85. <https://www-jstor-org.up.idm.oclc.org/stable/27747380>
- Hootsuite (2021). *Digital 2021: Perú*. <https://datareportal.com/reports/digital-2021-peru>
- Huang, Z. & Benyoucef, M. (2013). From e-commerce to social commerce: A close look at design features. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12(4), 246-259. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2012.12.003>

- Hubspot (2021). *Qué es el inbound marketing y cómo aplicarlo con éxito en 2021*.
<https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-inbound-marketing-slide-share>
- Hubspot (2018). *20 Questions to Ask When Creating Buyer Personas*.
<https://blog.hubspot.com/marketing/buyer-persona-questions>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019). *Patrimonio, bienes y servicios culturales 2016-2018*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1707/libro.pdf
- Ipsos Perú (2021). *Peruano Digital*. <https://www.ipsos.com/es-pe/peruano-digital>
- Jaramillo, B. (2017). *Estudio diagnóstico del sector editorial del Perú*.
https://infolibros.cpl.org.pe/wp-content/uploads/2017/12/Estudio_diagnostico_del_sector_editorial_del_Peru.pdf
- Kabugumila, M., Lushakuzi, S. & Mtui, J. (2016). E-Commerce: an overview of adoption and its effective implementation. *International Journal of Business and Social Science*, 7(4), 243-252.
http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_7_No_4_April_2016/27.pdf
- Kotler P., Kartajaya H. & Setiawan I. (2017). *Marketing 4.0. Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons, Inc.
- Krajnović, A., Raguž, I. & Perković, A. (2021). Strategic and digital marketing in cultural institutions and the impact of the COVID-19 pandemic. A comparative analysis of two case studies. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 19(2), 257-280.
- Kütz, M. (2016). *Introduction to e-commerce. Combining business and information technology*. Martin Kütz & bookboon.com.
- La Rovere, R. & Hasenclever, L. (2003). *Innovación, competitividad y adopción de tecnologías de la información y comunicación en pequeñas y medianas empresas: algunos estudios de caso de Brasil*.
<http://xcsc.xoc.uam.mx/apymes/webftp/documentos/biblioteca/Innovaci%F3n,%20competitividad%20y%20adopci%F3n%20de%20tecnolog%EDas%20de%20la%20informaci%F3n%20y%20de%20la.pdf>
- Laudon, K. & Guercio Traver, C. (2014). *E-commerce 2013*. Pearson Educación.
- Malca, O. (2001). *Comercio electrónico*. Universidad del Pacífico.
- McKinsey (2010). *Innovación y empresa: una oportunidad para España*.
https://www.mckinsey.com/~/_media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Spain/Our%20Insights/Informe_Innovacion.pdf
- Moncalvo, A. (2008). *Comercio electrónico para Pymes*. Lectorum.

- Neo Consulting (2021). *Reporte de Ecommerce 2021-Q1. Un análisis de los últimos 6 meses del entorno digital por sector*. <https://iabperu.com/wp-content/uploads/2021/04/NEO-Consulting-Ecommerce-2021-Q1.pdf>
- Oropeza, D. (2018). *La competencia económica en el comercio electrónico y su protección en el sistema jurídico mexicano*. Universidad Nacional Autónoma de México. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/10/4667/10.pdf>
- Osterwalder A. & Pigneur Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Patrutiu-Baltes, L. (2016). Inbound Marketing - the most important digital marketing strategy. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences*, 9(2) 61-68.
- Pipoli, G. (1999). *El Marketing y sus aplicaciones a la realidad peruana* (2ª ed.). Universidad del Pacífico.
- Pitre, R., Builes, S. & Hernández, H. (2020). Impacto del marketing digital a las empresas colombianas emergentes. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1-20. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9114>
- Pontificia Universidad Católica del Perú, Instituto de Opinión Pública (2015). *Libros y hábitos de lectura, septiembre de 2015*. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/52103>
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Revella, A. (2015). *Buyer personas: How to gain insight into your customer's expectations, align your marketing strategies, and win more business*. Wiley.
- Rodríguez, A. (20 de mayo de 2021). *Spotify engorda su imperio del audio: cierra un acuerdo con Storytel para ofrecer audiolibros*. Hipertextual. <https://hipertextual.com/2021/05/spotify-acuerdo-audiolibros-storytel>
- Rogers, E. (1962). *Diffusion of innovations*. Free Press.
- Rojas, R. & Pérez, G. (2014). Propuesta metodológica para la gestión de inventarios en una empresa de bebidas por el método justo a tiempo. Caso de estudio: abastecimiento de azúcar. *Saber, Ciencia y Libertas*, 8(2), 91-100.
- Saavedra García, M.L. & Tapia Sánchez, B. (2013). El uso de las tecnologías de información y comunicación TIC en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) industriales mexicanas. *Enlace Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 10(1), 85-104.
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Administración* (1ª ed.). Editorial Limusa.

Stokes, R. (2018). *eMarketing: The essential guide to marketing in a digital world* (6ª ed.). Red & Yellow Creative School of Business.

Szpilbarg, D. & Salgado, A. L. (2020). *La dimensión internacional en la edición latinoamericana*. Capacitación Universitaria Extracurricular en Políticas Editoriales y Proyecto Cultural. Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires / Sholem Buenos Aires.

Tassabehji, R. (2003). *Applying E-commerce in Business*. SAGE.

Thompson, J. (2005). *Books in the Digital Age*. Polity.

Vela, C. (23 de abril de 2020). *Día del libro: cuando las librerías están cerradas, tienes el e-book / Entrevistado por Carlos Oré*. El Comercio. <https://elcomercio.pe/luces/libros/dia-del-libro-cuando-las-librerias-estan-cerradas-tienes-el-e-book-libros-gratis-dia-internacional-del-libro-noticia>

Vozalia (11 de abril de 2021). *¿Cuánto cobro por grabar un Audiolibro? Tarifas de Audiolibros. Coste del Locutor para audiolibros*. Vozalia. <https://www.vozalia.com/trabajo/cuanto-cobro-por-grabar-un-audiolibro-tarifas-de-audiolibros-coste-del-locutor-para-audiolibros/>

World Trade Organization (2013). *E-commerce in developing countries. Opportunities and challenges for small and medium-sized enterprises*. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/ecom_brochure_e.pdf

Zwass, V. (2014). *The framework and the big ideas of e-business*. Francisco Martínez-López.

ANEXO 1: INFOGRAFÍA “PERUANO DIGITAL”



Nota: *Peruano Digital*. Ipsos Perú, 2021. Extraído de www.ipsos.com/es-pe/peruano-digital

ANEXO 2: PLAN DE INVESTIGACIÓN

La primera etapa estuvo orientada a la revisión y recopilación de información bibliográfica de fuentes secundarias sobre las tendencias y mejores prácticas relacionadas con el comercio electrónico, gestión y compra de libros electrónicos, audiolibros e impresión bajo demanda.

En una segunda etapa se realizó una investigación primaria a través de encuestas a 50 editoriales independientes del Perú a nivel nacional y entrevistas a 20 distintos profesionales del sector.

Tabla 12.

Objetivos de la investigación

| Objetivos generales | Objetivos específicos | Herramienta de investigación | | |
|--|---|------------------------------|-----------|-------------|
| | | Fuentes secundarias | Encuestas | Entrevistas |
| Conocer el nivel de implementación del comercio electrónico y uso de herramientas digitales en las editoriales independientes, | Definir si las editoriales independientes aplican el comercio electrónico. | | x | x |
| | Identificar qué herramientas utilizan las editoriales independientes para vender en línea. | | x | |
| | Conocer qué medios de pago ofrecen. | | x | |
| | Conocer qué otras plataformas para comercio electrónico existen en el mercado. | x | | |
| | Conocer sobre la presencia de las editoriales independientes en plataformas digitales y redes sociales. | x | x | x |
| | Identificar qué profesionales están a cargo de estas tareas. | | x | |
| | Conocer el circuito operativo de las ventas en líneas de las editoriales independientes. | | | x |
| Conocer el mercado de libros electrónicos en el sector editorial independiente. | Determinar la oferta actual de libros electrónicos de las editoriales independientes peruanas. | | x | |
| | Identificar el mercado principal de los libros electrónicos ofertados. | | x | |
| | Identificar quién realiza la producción de los libros electrónicos. | | x | |
| | Conocer el proceso de producción de los libros electrónicos. | x | | x |
| | Identificar las principales barreras para la producción de libros electrónicos. | | x | x |
| Conocer el mercado de audiolibros en el sector editorial independiente. | Determinar la oferta actual de audiolibros de las editoriales independientes peruanas. | | x | |
| | Identificar el mercado principal de los audiolibros ofertados. | | x | |
| | Identificar quién realiza la producción de los audiolibros. | | x | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Conocer el proceso de producción de los audiolibros. | x | | x |
| | Identificar las principales barreras para la producción de audiolibros. | | x | |
| Determinar el uso de la impresión bajo demanda en las editoriales independientes. | Definir si las editoriales independientes utilizan la impresión bajo demanda. | | x | |
| | Identificar las principales barreras para la impresión bajo de anda. | | x | |

A continuación, el detalle con las preguntas de la encuesta.

RUC:

Razón social:

Persona de contacto:

Correo:

Años en el mercado:

1. Número de títulos físicos publicados a la fecha:
2. ¿Tienen libros electrónicos?
 - () Sí. Precisar cuántos: _____ Precisar quién los produce: _____
 - () No.
3. ¿Cuáles son los principales motivos por los que su editorial no produce (más) libros electrónicos? Marcar todas las que apliquen.
 - () Conocimientos técnicos del equipo.
 - () Presupuesto
 - () Me va bien con la venta de libros físicos
 - () Debo regularizar el contrato con la cesión de los derechos de autor
 - () Temo que el ebook facilite la piratería de la obra
 - () Los lectores a los que van dirigidos nuestros libros prefieren el libro físico
 - () No sé dónde ni cómo venderlos
4. ¿Tienen audiolibros?
 - () Sí. Precisar cuántos: _____ Precisar quién los produce: _____
 - () No.
5. ¿Cuáles son los principales motivos por los que su editorial no produce (más) audiolibros? Marcar todas las que apliquen.
 - () Conocimientos técnicos del equipo

- Presupuesto
 - Me va bien con la venta de libros físicos
 - Debo regularizar los derechos de autor
 - Los lectores a los que van dirigidos nuestros libros prefieren el libro físico
6. ¿Cuál(es) de las siguientes herramientas digitales utiliza para comunicarse con sus clientes?
- Página web (precisar dominio): _____
 - Blog externo
 - Facebook
 - Twitter
 - Instagram
 - Tiktok
 - Linkedin
 - Youtube
 - Mailing
 - Whatsapp
 - Snapchat
 - Google for Business
 - Pinterest
 - Spotify
 - Otros (especificar)
7. ¿Con qué frecuencia utiliza las siguientes plataformas digitales?
- Diario | 2-3 veces por semana | 2-3 veces al mes | 1 vez al mes | Nunca
- Web
- Blog externo
- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Tiktok
- Linkedin
- Youtube
- Mailing
- Snapchat

Google for Business

Pinterest

8. ¿Vende directamente a sus clientes?
- Sí (pasar a P. 9)
 - No, vendo libros solo a través de intermediarios (pasar a P. 13)
9. ¿Cuál(es) de las siguientes herramientas digitales utiliza para vender libros directamente? (vender = concretar operación de venta, no solo comunicar)
- Página web
 - Facebook
 - Twitter
 - Instagram
 - Tiktok
 - Linkedin
 - Youtube
 - Mailing
 - Whatsapp
 - Snapchat
 - Google for Business
 - Pinterest
 - Amazon
 - Marketplaces (especificar)
 - Distribuidora de ebooks (especificar)
 - Otros (especificar)
10. ¿Cómo están divididas las ventas directas a través de los canales digitales que utiliza? Estime el porcentaje del total promedio mensual (debe sumar 100%).
- Página web
 - Facebook
 - Twitter
 - Instagram
 - Tiktok
 - Linkedin
 - Youtube
 - Mailing

- Whatsapp
 - Snapchat
 - Google for Business
 - Pinterest
 - Amazon
 - Marketplaces (especificar)
 - Distribuidora de ebooks (especificar)
 - Otros (especificar)
11. ¿Qué medios de pago ofrece?
- Pasarela de pagos con tarjeta de crédito o débito
Culqi / IziPay / Niubiz / Mercado pago / Payu / Otros
 - Billeteras electrónicas
Yape / Tunki / Walle / Lukita / Plin
 - Transferencia bancaria
 - Paypal
 - Efectivo
12. ¿Cómo están divididas las ventas directas a través de los medios de pago que utiliza? Estime el porcentaje del total promedio mensual (debe sumar 100%).
- Pasarela de pagos con tarjeta de crédito o débito
Culqi / IziPay / Niubiz / Mercado pago / Payu / Otros
 - Billeteras electrónicas
Yape / Tunki / Walle / Lukita / Plin
 - Transferencia bancaria
 - Paypal
 - Efectivo
13. ¿Cuáles de los siguientes profesionales dentro de su staff realiza las labores de gestión de los temas digitales?
- Comunity manager
 - Especialista en marketing digital
 - Especialista en TI
 - Administrador de empresas
 - Diseñador
 - Editor

14. Si contara con los recursos para hacerlo, ¿qué herramientas priorizaría? Enumerar del 1 al 15, donde 1 es la más importante y 15 la menos importante.
- () Página web
 - () Blog externo
 - () Facebook
 - () Twitter
 - () Instagram
 - () Tiktok
 - () LinkedIn
 - () Youtube
 - () Mailing
 - () Whatsapp
 - () Snapchat
 - () Google for Business
 - () Pinterest
 - () Spotify
 - () Otros (especificar)
15. De los títulos que no tiene stock, ¿cuántos de ellos les siguen pidiendo? _____
16. ¿Ha utilizado la impresión por demanda?
- () Sí
 - () No
17. ¿Para qué mercados ha utilizado la impresión por demanda?
- () Perú
 - () El extranjero. Precisar países: _____
18. ¿Cuáles son principales motivos por los que su editorial no ha utilizado la impresión por demanda?
- () No aplica para los libros que publico
 - () No confío en su calidad
 - () No me es rentable para los tirajes que imprimimos
 - () No conozco proveedores que ofrezcan este servicio
19. ¿Cuenta con un almacén para el acopio de sus libros físicos?
- () Sí ¿Suficiente? Sí / no
 - () No

20. Indique los mercados a los cuales está dirigida su oferta de productos editoriales (en cada ítem nacional + extranjero debe sumar 100%):

Nacional

Extranjero

Libros físicos:

Ebooks:

Audiolibros:

ANEXO 3: BARRERAS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN PERÚ Y SOLUCIONES PROPUESTAS

PROPUESTAS POR CAPECE

| PRINCIPALES BARRERAS | SOLUCIONES PROPUESTAS |
|--|---|
| <p>CONFIANZA ONLINE</p> <p>Temor a que el producto no sea entregado</p> <p>Temor a que la información de la tarjeta sea robada</p> <p>Temor a que la tienda en línea no sea real</p> <p>Se necesita mayor involucramiento y apoyo de la banca al Ecommerce</p> <p>CONSIDERACIONES</p> | <p>✓ Código de Conducta y buenas prácticas para vender en Internet.</p> <p>🏆 Sello de confianza Online® para certificar empresas comprometidas con el consumidor.</p> <p>🗣️ Alianza estratégica CAPECE/INDECOPI para difusión de ley de protección al consumidor.</p> <p>🤝 Alianzas con gremios empresariales y universidades para difusión nacional.</p> <p>INDICATIVAS</p> |
| <p>INFORMACIÓN</p> <p>No existen datos oficiales del sector Ecommerce</p> <p>Falta de profesionalización en Ecommerce</p> <p>Escasa adaptabilidad a los dispositivos móviles</p> <p>No hay un directorio de tiendas de confianza donde comprar</p> <p>CONSIDERACIONES</p> | <p>📊 Creación de "Observatorio Ecommerce" para difusión de datos y estudios de la industria.</p> <p>📺 Programa de educación online: "ABC del Ecommerce" para emprendedores, nuevos logísticos y gremios comerciales.</p> <p>🛒 Programa de mentoría e incubación de nuevas tiendas online.</p> <p>★ Construir "reputación online" mostrando opiniones de clientes satisfechos.</p> <p>INDICATIVAS</p> |
| <p>LOGÍSTICA</p> <p>Las expectativas de los consumidores no son el centro de la estrategia</p> <p>Falta de visibilidad para seguimiento de pedidos</p> <p>Artículos defectuosos, extraviados o que llegan fuera del plazo acordado.</p> <p>No se respetan las políticas de devolución</p> <p>CONSIDERACIONES</p> | <p>🏠 Uso obligatorio de protocolos de bioseguridad a la hora de entrega.</p> <p>📍 Uso obligatorio de sistema de trazabilidad de envíos en tiempo real.</p> <p>📖 Implementación de "Derecho al arrepentimiento"</p> <p>✉️ Uso obligatorio del nuevo código postal peruano para aumentar la eficiencia logística en Ecommerce.</p> <p>📦 Inversión en "centros de distribución" logística en las principales provincias del país.</p> <p>🏡 Incentivos del Estado para promover "Logística Inclusiva" para ventas Online de artesanías y agro.</p> <p>INDICATIVAS</p> |
| <p>FORMALIZACIÓN</p> <p>Comercio electrónico debe ser política nacional de lucha contra COVID1</p> <p>El Estado no entiende de modelos de negocio basados en economía colaborativa</p> <p>Éxodo masivo de la MYPE informal al canal Online.</p> <p>Baja penetración del comercio electrónico en provincias</p> <p>CONSIDERACIONES</p> | <p>🗣️ El Ecommerce podría ser la estrategia inteligente para formalizar a la MYPE.</p> <p>👥 Mesas de trabajo multisectorial Gobierno/ CAPECE para creación de normativas eficientes.</p> <p>⚖️ Fiscalización severa a las empresas que venden online sin cumplir con protocolos de bioseguridad.</p> <p>📜 Ley de promoción al comercio electrónico que incluya reducción de fricciones con aduana.</p> <p>🏠 Régimen tributario que favorezca y facilite el comercio digital desde/hacia provincia.</p> <p>📱 Política nacional de digitalización de servicios al ciudadano.</p> <p>📄 Fomentar uso de ley de firmas digitales y contratos "CERO PAPEL"</p> <p>INDICATIVAS</p> |
| <p>ACCESO A INTERNET</p> <p>No existe un plan eficiente de reducción de brecha digital</p> <p>Baja penetración de Internet de calidad en hogares en provincia</p> <p>Costos de conexión a Internet inaccesibles para muchos</p> <p>CONSIDERACIONES</p> | <p>🌐 En 2011, la ONU incluyó el libre acceso a Internet como parte de los derechos fundamentales de los seres humanos. El gobierno debería buscar soluciones que permitan una alternativa de acceso libre y gratuito a Internet.</p> <p>💡 Fomentar iniciativas empresariales que ayuden a expandir nuevos medios de conectividad a Internet.</p> <p>🏆 Concursos de innovación abierta para reunir ideas disruptivas sobre como reducir la brecha digital.</p> <p>INDICATIVAS</p> |



Escanea/Clic aquí para ver Entrevistas a expertos

CAPECELAB®, EL PRIMER THINK TANK DE DIGITAL COMMERCE DEL PERÚ

C-Levels reunidos para acelerar la transformación digital y economía colaborativa en el país | <https://www.capece.org.pe/hackeando-el-ecosistema/>

Nota: Reporte Oficial de la industria ecommerce en Perú. Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE), 2021. Extraído de www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf