

EL SERVICIO DE E-BOOKS: GERENCIA A TRAVÉS
DEL TRIÁNGULO DEL SERVICIO

Stefania Arredondo Correa²⁰

²⁰ Estudiante de X semestre de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Colombia. E-mail: sarredondoc@unal.edu.co

Resumen

El avance de las nuevas tecnologías ha provocado grandes cambios en numerosos sectores empresariales, entre ellos el sector editorial. El auge del internet y los dispositivos móviles han permitido el surgimiento de nuevos modelos de negocio, entre ellos el de la venta de libros en formato digital: el E-Book. De esta manera las compañías editoriales tradicionales se están enfrentando al reto de la venta de libros virtuales, un servicio que al igual que el producto impreso debe ser gestionado. Por tal motivo, en este artículo se expone una propuesta de gerencia del modelo de negocio de los E-Books a través del Triángulo del Servicio creado en los 80's por Karl Albrecht.

Palabras Clave

Triángulo del servicio, E-Book, sector editorial.

Abstract

The advancement of new technologies has led to major changes in many business sectors, including the publishing industry. The rise of the internet and mobile devices has enabled the emergence of new business models, including the sale of books in digital formats called E-Books. Thus traditional publishing companies are facing the challenge of selling virtual books, a service which should be managed like the printed product. Therefore, this article proposes a way of management of the business model of E-Books by The Service Triangle created in the 80's by Karl Albrecht.

Key Words.

The service triangle, E-Book, publishing industry.

Introducción

El sector editorial es uno de los sectores tradicionales que ha tenido cambios drásticos con el avance de las nuevas tecnologías, específicamente con la aparición del E-Book o libro electrónico, transformando por completo la forma de hacer y vender libros. Los gerentes se enfrentan a un modelo totalmente diferente al negocio de libros impresos incluyendo todos los actores de la cadena de valor tradicional como autor, lector, editor, distribuidor, librero y bibliotecario (Costa, 2010: 13)

El mercado, en este caso los lectores, también han cambiado su forma de leer. Con el fenómeno de la digitalización los consumidores están ahora más conectados, son más interactivos, más móviles, más personales y más sociales, características que no se presentan en los lectores del libro impreso (Feijóo, 2013: 6).

Todos estos factores crean un ambiente totalmente nuevo y único para los empresarios quienes deben prestar atención a estos cambios y adaptarse a ellos, encaminando la oferta del E-Book hacia las necesidades del consumidor.

En este punto es en donde se preguntan los empresarios cómo ofrecer todo un servicio alrededor del E-Book, que genere valor agregado y que no sea simplemente una comoditización de un producto digital. Para esto existe un modelo llamado el Triángulo del Servicio creado en los 80's por Karl Albrecht el cual permite prestar un servicio de manera integral.

En este sentido, este documento presenta una propuesta útil para los gerentes de empresas editoriales quienes deseen incursionar en el negocio del e-Book y prestar un servicio integral a través de un modelo exitoso, el Triángulo del Servicio.

El documento está dividido en tres partes. En la primera parte, se realiza una descripción del estado del Sector Editorial en Colombia y su incursión en el E-Book. En la segunda, se hace una revisión de la literatura en la que se exploran la definición de E-book y el modelo del Triángulo del Servicio, y en la última parte se propone una guía para incursionar en el negocio del E-book a través del Triángulo del Servicio.

1. Sector editorial en Colombia

El sector editorial en Colombia está compuesto por empresas editoriales e importadoras de libros, cuya actividad económica principal es la edición y/o comercialización de libros. De acuerdo a la Cámara Colombiana del Libro, institución sin ánimo de lucro que representa y defiende los intereses de editores, librerías y distribuidores, para promover el desarrollo del sector del libro en Colombia, el universo del sector editorial está conformado por 182 empresas de las cuales, según su razón social, se pueden clasificar en los subsectores:

- Didáctico.
- Interés General.
- Científico Técnico y Universitario.
- Religioso.

El mercado del libro en Colombia está compuesto por los editores y distribuidores, quiénes en conjunto establecen el precio de venta de los libros, los cuales son comercializados posteriormente por librerías y otros comercializadores (Cámara Colombiana del Libro, 2012: 5)

Grafico 1. Mercado del Libro en Colombia

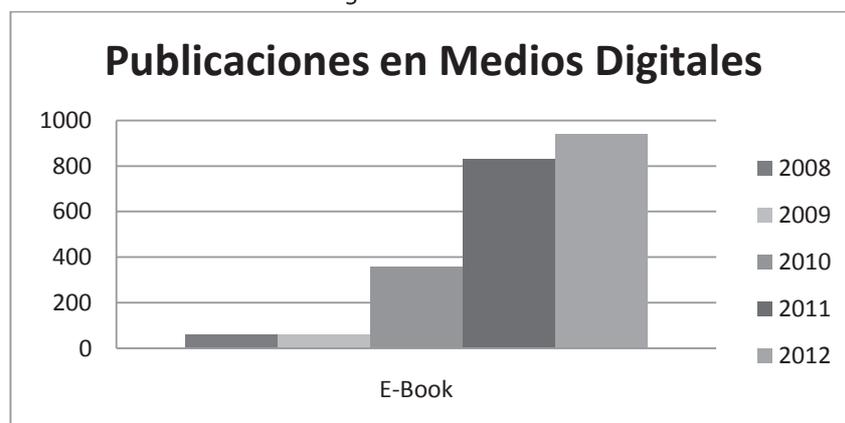


Fuente. Cámara Colombiana del Libro, 2012

Por su parte las publicaciones Colombianas en formato E-Book han tenido un incremento notable durante los últimos 6 años, especialmente desde el año 2010 con el lanzamiento comercial del "iPad" y "Tablets", las herramientas más utilizadas para la

lectura de los E-Books, pasando de 60 publicaciones en el 2009 a 940 publicaciones en el 2012 (Cámara Colombiana del Libro, 2012: 19).

Gráfico 2. Publicaciones en medios digitales



Fuente. Elaboración Propia según datos de la Cámara Colombiana del Libro, 2012.

Estas cifras indican que en pocos años el empresario de libros ha debido adaptarse reactivamente a los cambios del entorno, y la tendencia ascendente del fenómeno obliga a los editores a probar nuevos modelos de negocio (Bishop, 2013: 4).

Gareth Cuddy (2014) CEO de ePubDirect, la distribuidora de E-Books más grande de Europa, afirma que el mercado del E-Books ha tenido un crecimiento mundial impresionante gracias a 5 factores:

- 1- Un mundo más grande: apertura de nuevos mercados internacionales.
- 2- Derechos: la venta de derechos para publicaciones de E-Books tiene grandes beneficios monetarios.
- 3- Alcance del minorista: la expansión de canales de distribución ofrece un crecimiento individual a los mercados más pequeños.
- 4- Monedas: el uso de diferentes monedas para vender E-Books ofrece mejores resultados que aquellos que solo venden en dólares.
- 5- Fijación de Precios: reconocer que el precio no es solamente la conversión de una moneda a otra es clave para avanzar en el negocio.

2. Revisión de la literatura

2.1 E-book

El e-Book es definido por el *Book Industry Study Group* como una "combinación de título, editorial, contenidos, edición, formato de archivo (...), y las limitaciones de uso que normalmente determina que un libro digital por separado sea único de todos los demás" (BISG, 2013: 4).

Armstrong y Lonsdale también dan su definición de E-Book como "cualquier contenido que sea reconocible "como libro", independientemente de su tamaño, origen o composición, pero con exclusión de publicaciones seriadas, puestos a disposición por vía electrónica para la referencia o leer en cualquier dispositivo que incluye una pantalla" (Armstrong y Lonsdale, 2011).

Los primeros acercamientos hacia lo que se conoce hoy en día como E-Book se dieron a través del CD-ROM, en donde se hacían adaptaciones interactivas de libros populares como *Jurassic Park*. Con el auge de la internet se dio el nacimiento del Libro Electrónico o E-Book, con libros digitalizados como el conocido *Riding the Bullet* de Stephen King. Posteriormente, la aparición de grandes distribuidoras de E-Books como Amazon, Apple y Google popularizó el fenómeno del libro electrónico (Chiarizio, 2013: 623).

A partir del 2008 y durante los siguientes 4 años las ventas de E-Books a nivel mundial pasaron de \$500 millones de dólares a \$3.500 millones. Sin embargo para el año 2013 las cifras no aumentaron, sino que se mantuvieron constantes (BISG, 2014: 26).

Estas tendencias nos indican que el crecimiento del mercado de E-Book ha sido impresionante en muy poco tiempo, y la desaceleración de la tendencia en el último año muestra lo impredecible que es este nuevo mercado. Además las compañías que logran incursionar en este ámbito deben estar muy atentas a los cambios del entorno.

Gray y Copeland afirman por su parte que los E-Books derivados de obras impresas populares son un recurso que genera mucho valor para quienes trabajan en la industria editorial tradicional (Gray & Copeland, 2012: 339), esto quiere decir que los empresarios pueden seguir con el negocio tradicional de venta de libro e incursionar en la venta de libros electrónicos pero, como lo afirman Cordón & Lopes el futuro del E-Book no es simplemente digitalizar el libro impreso, sino que cambia el concepto mismo de libro y por supuesto su lectura, creando una experiencia más personal y colaborativa con diferentes servicios en la web (Cordón & Lopes, 2012: 85).

2.2 El triángulo del servicio de Albrecht

El triángulo del servicio es un concepto creado en los 80's por el experto y consultor de gerencia del servicio Karl Albrecht, por medio del cual aquellas empresas prestadoras de servicios pueden llegar a maximizar su experiencia con el cliente (Albrecht y Zemke, 1988: 39-42). Dicho prototipo busca prestar un servicio en donde el eje principal es la estructura motivacional del cliente.

Para él, la excelencia en el servicio se puede alcanzar mediante el Triángulo del Servicio, en el cual se integra una **Estrategia** bien concebida, es decir, se crea una filosofía del servicio, que se imparte a un **Personal** adecuado, que es el que tiene contacto con el público, y que opera sobre unos **Sistemas** amables con el cliente.

Gráfico 3. Triangulo del Servicio



Fuente. Albrecht, 1988: 40.

Cabe resaltar que este modelo creado en los años 80's estaba enfocado en la prestación de servicios presenciales, muchos de los cuales en la actualidad se prestan de manera virtual. Este cambio permitió desarrollar una propuesta de adaptación genérica de este modelo a las tendencias actuales del comercio electrónico en el artículo de Arredondo (2013) llamado *el triángulo del servicio de Albrecht: un enfoque al comercio móvil*.

Gráfico 4. Triángulo del Servicio con enfoque al Comercio Móvil



Fuente. Arredondo, 2013.

Este modelo se acerca a lo que se necesita para prestar un servicio de calidad en el mundo digital, con un cambio en **La Gente**, que era el elemento clave en la prestación de un servicio de manera presencial, al **Servicio On-Line** que es donde se tiene el punto de contacto con el cliente de manera virtual.

2.3 Elementos del modelo

2.3.1 El cliente

Para Albrecht, tanto la estrategia como los sistemas y la gente deben tener como faro las necesidades del cliente y su estructura motivacional. Desde el punto de vista gerencial existe una gran diferencia entre cómo se cree que el cliente percibe el servicio y cómo efectivamente lo hace, además, se considera que existe rivalidad entre las necesidades reales y las expectativas que el cliente tiene, lo que hace que se pueda generar una imagen deseada o no de la compañía. Esta percepción del cliente es completa, es decir, él ve el panorama completo de la relación entre estrategia, gente y sistemas, no los ve como elementos aislados. Albrecht plantea que el servicio debe prestarse en un nivel justo (sin recargar al cliente) y en todo momento, o mejor dicho cuando el cliente lo desee. Además, hace énfasis en la importancia de una buena impresión a la hora de establecer un contacto entre la empresa y el cliente (Albrecht y Zemke, 1988: 48-62).

2.3.2 La estrategia

Representa "la fórmula característica para la prestación de un servicio; esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real" (Albrecht y Zemke, 1988: 41-42).

La estrategia sirve para llevar a la realidad el posicionamiento que desea tener la compañía en el mercado, y tiene como objetivo proporcionar una dirección de la totalidad de la organización hacia la prestación de un servicio de calidad. La estrategia es constituida a partir de la investigación de mercados, que permite conocer las necesidades del cliente; el diseño de la estrategia permite confrontar la misión del negocio, saber qué se está haciendo y para quién, y además, conjuga los valores de la organización, que son aquellas creencias, filosofía o principios. En la estrategia no deben tenerse en cuenta aquellos elementos mínimos de la competencia como elementos estratégicos, puesto que no proporcionan un valor para el cliente (Albrecht y Zemke, 1988: 63-76).

2.3.3 Los sistemas

Los sistemas constituyen “todo mecanismo físico y procedimental que tiene a su disposición la gente que presta ese servicio para satisfacer las necesidades del cliente” (Albrecht y Zemke, 1988: 41-42). Albrecht insiste en que los sistemas deben ser “amables” para el cliente, de la misma manera en que no debe entorpecer las actividades de los prestadores del servicio.

2.3.4 El servicio on-line

Es el nuevo punto de contacto entre la compañía y el cliente. En primera instancia, la gente de servicio primario, que es la que tiene un contacto planeado y directo con el cliente, ya no estaría incluida en el Triángulo del Servicio.

A diferencia de la gerencia del servicio tradicional, el Servicio On-Line cumple la función que antes desempeñaban seres humanos, a los cuales, como específica Chang (2011), se les podía observar físicamente, así como captar sus actitudes y comportamientos (Chang, 2011: 5). En el ámbito virtual por el contrario nos elimina las percepciones anteriormente descritas, limitándonos a los elementos que una pantalla pueda ofrecernos y despreocupándonos por cualidades humanas como temperamento, simpatía, tolerancia y demás.

De la misma manera que anteriormente la gente generaba una percepción de la calidad del servicio que presta cierta compañía, el Servicio On-Line debe cumplir con ciertos criterios para poder brindar un servicio de calidad y lograr la satisfacción del cliente, los cuales son: información, diseño, estética, personalización, seguridad, facilidad de navegación, fácil uso, capacidad de devolución, soporte al cliente y fiabilidad (Hasan et al., 2012: 238)

Respecto a la evaluación, los portales web ofrecen una facilidad respecto a la medición de las percepciones del cliente, puesto que variables como el número de visitas, el número de compras, el número de clicks en un enlace o los comentarios y calificaciones pueden proporcionar mucha información sin necesidad de una encuesta de satisfacción.

Finalmente, aunque la era del contacto virtual reduce el factor –gente- en el triángulo del servicio, no se debe dejar atrás del todo la prestación del servicio tradicional, puesto que, como lo afirma Beck (2010) “hay ciertas peticiones en donde tienes que hablar con alguien [...] necesitas la empatía y la comunicación entre seres humanos”, además “hay un gran conjunto de los consumidores que desean tener asistencia tradicional. Ellos quieren escuchar una voz y que alguien los guíe paso a paso” (Beck, 2010: 38).

Con este acercamiento del Triángulo del Servicio a los tiempos del servicio virtual se podrá plantear una guía para prestar un servicio de calidad en el negocio del E-book.

3. Gerencia del negocio de los e-book a través del triángulo del servicio de Albretch

Teniendo en cuenta los elementos que componen el modelo, se presentan las características que deben tener cada uno de ellos para que se pueda prestar un servicio integral alrededor de los E-Books.

3.1 El Cliente (Lectores)

Para poder satisfacer las necesidades del cliente, que en este caso es el lector, se plantea un camino específico a seguir. Según Mike Shatzkin, CEO de *The Idea Logical Company* solo se puede llegar allí por medio de la Verticalización (Shatzkin, 2009).

La verticalización implica pensar específicamente a una audiencia, es decir, ofrecer servicios particulares con un alto grado de segmentación y especialización. Shatzkin plantea que en 20 o 30 años se extinguirán las librerías, por lo que el editor tendrá que hablarle directamente a cada audiencia y enfocarse en ella, contrario totalmente al negocio al que le apuntan gigantes como Amazon.

Para lograr ese grado de atención particular Mike plantea que los editores administren lo que él llama Nuggets de mercado, es decir, una parte del mercado aún más “granular” que un nicho, los cuales albergan un sinfín de oportunidades de venta, tan variadas como el tamaño del nicho (Shatzkin, 2009).

Una vez se tenga definido a que Nugget del mercado van a vender los editores deben aumentar el panorama de prioridades y pensar, además del contenido del E-Book, el contexto del mismo, es decir la manera de llegar a los Nuggets de mercado, porque con la velocidad con la que evoluciona el fenómeno del E-Book la rentabilidad obtenida de ese Nugget probablemente no se sostenga por mucho tiempo (Shatzkin, 2009).

Para Dominique Raccah los clientes idóneos a los que debe llegar una editorial con E-Books son aquellos lectores recurrentes, aquellos que leen mucho. Éstos son los clientes reales (Raccah, 2014).

3.2 La estrategia

El camino a seguir para ofrecer un servicio de calidad en los E-Books toma aquí su importancia.

La escala (o tamaño) de una empresa editorial es un elemento estratégico para tomar ventaja en comparación con los competidores y, como lo afirma Shatzkin (2009), el uso de éste permite que compañías que están fuera de la industria editorial incursionen en el campo del E-Book, lo que no es bueno para la estabilidad del sector y sobre todo cuando tienen toda la libertad de ejercer control sobre la industria. Ej. Amazon, Apple, Google, fusión entre Random House y Penguin, entre otros. Para combatir esto, las editoriales deben aplicar el principio de Verticalización mencionado anteriormente y como afirma Shatzkin vender tantos libros fuera de Amazon como se pueda (Shatzkin, 2009).

Existen varios modelos que pueden ofrecer los editores para captar lectores de E-Books y el modelo de suscripción es uno de los que deja más altos beneficios monetarios. El modelo de suscripción de lectura de E-Books, al contrario del modelo de compra permite tener al cliente conectado, leyendo cada vez más y, en el mejor de los casos, pagando periódicamente por el servicio de tener libros en formato digital e interactivos y con el valor agregado de tener contenido único y personal (Hill, 2013).

Ted Hill, president de THA Consulting, expone las 4 modalidades de suscripción más usadas que se pueden ofrecer a los clientes:

1. Compra para uso perpetuo.
2. Alquiler, pago por uso y préstamo a corto plazo.
3. Acceso paywall.
4. Freemium y de acceso abierto.

Otro elemento que se debe pensar al momento de establecer una estrategia de servicio de E-Book es si se ofrecerán directo al consumidor o con participación a terceros. En este tema existen muchas discusiones al respecto acerca de los pros y contras, pero al final se centra en qué sabe hacer mejor la empresa.

3.3 Los sistemas

En el elemento de sistemas se hace importante dividirlo en dos partes: Los sistemas hardware y los sistemas software.

Los sistemas hardware incluyen nuevos dispositivos que son utilizados para la lectura de E-Books como los eReaders²¹, los cuales ofrecen características especiales como peso, brillo, definición de la letra, ajuste de la pantalla, entre otras para hacer la lectura mucho más cómoda (Griffey, 2012).

Las Tablets también ocupan un lugar muy importante como soporte para la lectura de E-Books, puesto que son las más utilizadas mundialmente y permiten múltiples funciones adicionales a la lectura, con un modelo de pantalla Responsive (Griffey, 2012)

Los sistemas software incluyen todos aquellos que hacen que los programas se ejecuten exitosamente, y los formatos en los que se presentan los E-Books. Según Fahmy et al., (2012) para que un software sea eficiente debe cumplir con las siguientes características:

1. Funcionalidad
2. Confiabilidad
3. Usabilidad
4. Eficiencia
5. Portabilidad

Además existen software diseñados para que sean "dispositivo-independiente", es decir, que sean adaptativos sin importar la clase de hardware en el que se instalen (Ranti, 2012: 23).

²¹ Dispositivo lector de libros electrónicos

3.4 Servicio On-Line

Tal como lo indican Cordón & Lopes el E-Book no debe ser tratado como un producto en distinto formato, sino que por el contrario, el E-Book tenderá a convertirse en servicio, puesto que no es suficiente con simplemente digitalizar el libro sino que se debe ofrecer servicios que aporten valor agregado.

Por esta razón, Ted Hill (2014) expone cuatro características importantes que debe tener el servicio del E-Book:

1. Colecciones definidas.
2. Acceso al contrario de venta.
3. Limitaciones de uso.
4. Posibilidad de pagos recurrentes.

4. Conclusiones

Los cambios en la industria editorial han sido drásticos y han llegado a un punto de no retorno. Los empresarios tienen dos caminos: adaptarse al cambio o seguir en la industria tradicional; en el caso de que decidan adaptarse e incursionar en el negocio del E-Book, el Triángulo del Servicio es una buena herramienta.

Para abarcar integralmente todos los aspectos del servicio de E-Book se debe verticalizar a los consumidores, además escoger qué tipos de sistemas hardware y software se necesitan, definir la estrategia que se utilizará para ofrecer el servicio bien sea de compra del E-Book o de suscripción (la cual promete mejores beneficios monetarios), y brindar un servicio completo de colecciones definidas, acceso, uso y pago. Todo esto en su conjunto forma el Triángulo del Servicio de Albrecht, adaptado por supuesto a la industria editorial, la cual se ve forzada a cambiar y necesita una guía para repensar la forma de vender libros.

Referencias.

- ALBRECHT, K. & ZEMKE, R. (1988). *Gerencia del Servicio*. Legis Editores. Bogotá, Colombia.
- Armstrong, C. & Lonsdale, R. "Introduction" in K. Price and V. Havergal, eds., *E-books in Libraries: A Practical Guide* (London: Facet 2011): XXI–XL, XXV.
- BECK, K. (2010). *Changing the Mobile Channel. Customer Relationship Management*. Noviembre/Diciembre, 34-38.
- BISG. (2013). *BISG Policy Statement POL-1101. Best Practices for Identifying Digital Products*. The Book Industry Study Book. Initial publication: 2011. Revised publication: 2013.
- BISG. (2014). *Where Digital is Going? E-Book adoption by the numbers*. ALA Annual Conference. Book Industry Study Group. Recuperado el 15 de septiembre de 2014 de <http://es.slideshare.net/BaltimoreNISO/where-is-digital-going?related=1>
- BISHOP, C. & VISSER, M. (2013). *E-Books? So What's the Big Deal?* Young Adult Library Services. Spring 2013. Pg 4-8.
- CÁMARA COLOMBIANA DEL LIBRO. (2012). *Estadísticas del Libro en Colombia*. Informe anual. Año 2012.
- CHANG, C. (2011). *The Influence of User's Trait on Public e-Service Usage: A Self-Service Technology Perspective*. Canadian Center of Science and Education, 7 (7), 3-11.
- CHIARIZIO, M. (2013). *An American Tragedy: E-Books, Licenses, and the End of Public Lending Libraries?* Vanderbilt Law Review. Vol 66. Pg. 615-644.
- CORDÓN, J. & LOPES, C. (2012). "El libro electrónico: invarianzas y transformaciones". *El profesional de la información*, 2012, enero-febrero, v. 21, n. 1, Pg. 83-90.
- COSTA, J. (2010). *Adaptación de las editoriales españolas al libro electrónico*. *El profesional de la información*, v. 19, n. 1, enero-febrero 2010. Pg. 13-20.
- CUDDY, G. (2014). *Five Reasons the Worldwide E-Book Market Saw Huge Growth in 2013*. Expert Publishing Blog. Digital Book World. January 9, 2014. Recuperado el 15 de septiembre de 2014 de <http://www.digitalbookworld.com/2014/five-reasons-the-worldwide-E-Book-market-saw-huge-growth-in-2013/>

- FAHMY, S. et al. (2012). *Evaluating the Quality of Software in e-Book Using the ISO 9126 Model*. International Journal of Control and Automation Vol. 5, No. 2, June, 2012. Pg 115-122.
- FEIJÓO, C. (2013). *Soportes digitales y transformación de las industrias de contenidos*. El profesional de la información, 2013, enero-febrero, v. 22, n. 1. Pg 5-9.
- GRAY, D. & COPELAND, A. (2012). *E-Book versus Print. A Per-Title Cost and Use Comparison of a Public Library's Popular Titles*. American Library Association. Vol. 51, no. 4. Pág. 334-39.
- GRIFFEY, J. (2012). *E-Readers Now, E-Readers Forever!* Library Technology Reports April 2012. Chapter 3. Pg 14-20.
- HASAN, M., Rahmani-Nejad, L. & Hasanhosseini, S. (2012). *The Effects Of E-Service Quality Dimensions On Online Customer Satisfaction Case Study in Iran*. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 6(9), 236-241.
- HILL, T. (2014). *Digital Book and the New Subscription Economy*. Book Industry Study Group. New York City. Recuperado el 20 de septiembre de <http://es.slideshare.net/TedHill1/digital-books-and-the-new-subscription-economy>
- HILL, T. (2013). *New subscription revenue opportunities for Book Publishers*. Publishing Bussiness Conference. New York City. Recuperado el 18 de septiembre de <http://es.slideshare.net/TedHill1/new-subscription-revenue-opportunities-for-book-publishers-28603134>
- RACCAH, D. (2014). *Creatividad e Innovación en el mundo Editorial*. Feria Internacional del Libro de Buenos Aires. Recuperado el 17 de septiembre de <http://es.slideshare.net/draccap/E-Books-publishing-and-innovation-buenos-aires-book-fair-2014>
- RANTI, S. (2012). *E-books and E-readers for Users with Print Disabilities*. Library Technology Reports. October 2012. Chapter 3. Pag. 22-28.
- SHATZKIN, M. (2009). *Stay Ahead of the Shift: What Publishers Can Do to Flourish in a Community-Centric Web World*. Speech at BEA. Recuperado el 20 de septiembre de http://www.slideshare.net/idealogical/stay-ahead-of-the-shift?from=ss_embed