

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**ESTRATEGIAS PARA LA DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO
SIGLO XXI EDITORES - UNIVERSIDADES
P R E S E N T A**

**ALEJANDRO LÓPEZ CRISTÓBAL
MAT. 95219395**


ASESOR. DR. GUILLERMO GARDUÑO VALERO

ABRIL DE 1999

INDICE

PREFACIO.....	1
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPITULO I	
1. SIGLO XXI EDITORES Y EL PROGRAMA DE PROMOCIÓN.....	7
1.1 Objetivo general del proyecto.....	7
1.2 Filosofía empresarial.....	7
1.2.1 Misión.....	7
1.2.2 Objetivo.....	7
1.2.3 Historia.....	8
1.3 Estructura organizacional.....	8
1.4 Estructura organizacional propuesta.....	9
1.5 Justificación. Razón de importancia.....	9
1.6 Argumentos y consideraciones.....	10
1.6.1 El libro.....	10
1.6.2 El mercado al que se quiere llegar.....	12
1.6.3 Detección de necesidades.....	14
1.6.4 Mecanismos de operación.....	14
1.6.5 El consumidor final.....	17
1.6.6 Factores internos y externos.....	17

CAPITULO II

2. PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA.....	23
2.1 Plan estratégico.....	23
2.2 Posicionamiento.....	24
2.3 Fortalezas, oportunidades, desventajas y amenazas.....	24
2.4 Marketing operacional.....	26
2.4.1 Distribución.....	26
2.4.2 Comercialización.....	28
2.4.3 Ventajas y factibles resultados del plan.....	29

CAPITULO III

3. EL COMERCIO ELECTRÓNICO COMO ALTERNATIVA DE NEGOCIOS.....	31
3.1 El comercio electrónico como una nueva estrategia empresarial.....	31
3.2 Historia, componentes y usuarios.....	34
3.3 El modelo de negocios.....	40
3.4 Ventajas y desventajas.....	41

CONCLUSIONES.....	46
-------------------	----

BIBLIOGRAFÍA.....	47
-------------------	----

PREFACIO.

La principal cualidad del ser humano es el raciocinio, la conciencia, la capacidad de abstracción, la capacidad de inventiva; es el único punto de diferencia entre los animales y el hombre.

El invento más importante del hombre es el libro, sin el libro no hubiera existido registro del desarrollo tecnológico que hoy nos mata al respirar. Al colocar un libro en manos de otro se propaga la actividad cultural, la libertad, el conocimiento, la conciencia y los recuerdos. El libro es la base de un cambio.

Nos asusta ver a chicos y grandes pasivos, inmóviles frente al tótem pero los niños impresiona más, la boca medio abierta, los ojos hipnotizados, si hablas no te escucha, si le tocas no se da cuenta, consume en trance pero no esta dormido, pero tampoco despierto. Las emociones le son fabricadas en serie, son horas y horas de aventuras en las que el televisor te observa.

Los chicos reciben hechas las imágenes que nosotros inventamos al leer; cuando yo era niño quedarse dentro de casa resultaba un castigo.

No hay una única solución al problema de analfabetismo en ciencias, o en Matemáticas, Historia, Ingles o Geografía y en muchas de las otras habilidades que nuestra sociedad necesita.

La responsabilidad recae sobre muchos: padres, comités escolares, medios de comunicación, profesores, administradores, gobierno federal, estatal, local, y desde luego de los propios estudiantes.

En todos los niveles, los profesores se quejan de que el problema es de los cursos anteriores y los profesores de primer grado, pueden desesperarse con razón de enseñar a niños con déficit de aprendizaje por culpa de la desnutrición, la falta de libros en casa o una cultura de violencia exagerada, en la que es imposible alcanzar la tranquilidad necesaria para pensar.

Galeano afirma que nunca antes como ahora ha habido una sociedad tan igualadora de ideas, y tan desigualadora de oportunidades de acceso a bienes de consumo y oportunidades generales.

Si se alega que la literatura puede interpretar la realidad pero es incapaz de transformarla, al interpretar la realidad, al redescubrir la literatura puede ayudar a conocerla, y a conocer nuestra verdadera realidad es el primer paso necesario para empezar a cambiarla, no hay experiencia de cambio social y político que no se desarrolle a partir de una profundización de la conciencia de la realidad.

“Las obras de ficción”, suelen revelar más eficazmente que las de no-ficción (las dimensiones ocultas de la realidad). En una famosa carta Engels escribió que “En las novelas de Balsac” él había aprendido más sobre cierto aspecto de la economía, que con todos los libros de los economistas de su época.

Ningún estudio sociológico nos enseña más sobre la violencia en Colombia que la breve novela de García Márquez “El coronel no tiene quien le escriba”, donde si no recuerdo mal no suena ni un plomazo.

“La ciudad y los perros” de Mario Vargas Llosa, radiografía de la violencia del Perú muestra más profundamente que cualquier otro tratado sobre el tema esa misma violencia.

La mejor obra de economía política en Argentina del siglo pasado es un poema sobre un gaucho arisco de nombre Martín Fierro.

Las novelas y relatos de José María Arguedas muestra el testimonio más elocuente acerca del desgarramiento de las culturas indígenas de América Latina.

Revelar la realidad, no significa copiarla, cambiarla sería traicionarla, sobre todo en países tan jodidos como los nuestros, donde la realidad esta enmascarada por un sistema que obliga a mentir para sobrevivir y que cotidianamente prohíbe llamar a las cosas por su nombre, en este mundo de conciencias muertas.

La imaginación abre nuevas puertas a la comprensión de la realidad y presiente su transformación, anticipa por el sueño el mundo a conquistar, en el sistema del silencio y del miedo en que vivimos, el poder de crear y de inventar atenta contra las rutinas de la obediencia. Este orden social como dicen sus dueños, es un orden natural.

En un mundo quieto, igual a sí mismo de frente y de perfil, como una foto de prontuario, como los que hay en las estaciones de policía. El valor de un texto bien podría medirse por lo que desencadena en quien lo lee.

La literatura que se dirige a las conciencias actúa sobre ellas. Cuando la acompaña la intención, el talento, la suerte; dispara en ellos los gatillos de la imaginación y la voluntad de cambio. En esta estructura social de la mentira, revelar la realidad implica denunciarla y se llega más allá cuando el lector crece un poquito a través de la lectura. Un libro no cambia el mundo y eso es verdad y entonces que lo cambia. Es un proceso acelerado o lento según sea el caso, siempre incesante y de mil dimensiones simultáneas, yo creo que la palabra escrita es una de ellas y no un mera rueda auxiliar.

Negar a la literatura como un arma poderosa de cambio, es un error tan grave como el desprecio a toda forma de expresión, pero la expresión literaria escapa a los límites del libro.

La literatura es una palabra que escapa más allá del papel, no puede quedarse atrapada en un libro. Nosotros la podemos llevar a flor de piel y entonces empezará un cambio, cuando la literatura escape por todos nosotros.

INTRODUCCIÓN.

Durante las últimas décadas las organizaciones más dinámicas han realizado enormes esfuerzos para encontrar nuevas fórmulas o herramientas para una buena administración con el objetivo de encontrar una mejor respuesta de la empresa a las necesidades y exigencias de los diferentes grupos humanos que confluyen en torno a ellas. Actualmente la mercadotecnia tiene una gran relevancia en el contexto comercial, debido a que en gran parte, el éxito de las empresas se fundamenta en el buen uso de dicha herramienta.

Asociado con la necesidad de conocer más a fondo el por qué el éxito y no-éxito de las empresas me vi motivado a realizar mi proyecto de investigación, el cual he titulado "Estrategias para la difusión del Conocimiento, Siglo XXI – Universidades". Y que a la vez me permite cubrir un requisito indispensable para obtener mi título de Licenciado en Administración por parte de la Universidad Autónoma Metropolitana

La investigación se desarrolla desde una perspectiva primeramente organizativa, a través de una observación de la realidad que durante un lapso de seis meses tuve la oportunidad de colaborar internamente dentro de la Editorial Siglo Veintiuno, en un programa de promoción bibliográfica, y posteriormente busco darle nuevas alternativas o formas de hacer negocios.

La investigación está estructurada en tres partes, la primera parte presenta a la Editorial Siglo Veintiuno, la cual abarca desde su misión, pasando por su tipo de estructura, el producto y los factores en los que se ve envuelto, así como un programa de promoción bibliográfica, que se pretende realizar en coordinación con los diferentes planteles educativos de nivel superior del país.

La segunda parte está enfocada a la planeación de una estrategia de mercadotecnia, para obtener una nueva forma de negocios, pero teniendo en cuenta el programa de promoción, de tal forma que se puedan conjuntar dichos elementos para lograr una adecuada distribución y comercialización de sus publicaciones.

La tercera parte esta enfocada a una nueva estrategia de mercadotecnia la cual he titulado: "El comercio electrónico como alternativa de negocios", y esto ha sido así por que hoy día las empresas de venta de libros o editoriales lo que buscan son no lograr una venta exitosa, sino permanecer en el mercado, de tal forma que les permita subsistir por mayor tiempo en un segmento de mercado que cada día se ve más reducido, y el comercio electrónico es una alternativa con bastante viabilidad para poder implantar dentro de la Editorial Siglo Veintiuno, y lograr que esta se mantenga a la vanguardia en publicaciones del ámbito académico en cuestión de investigaciones o consultas, de tal manera que cualquier nivel de usuario que pueda requerir algún tipo de información la pueda obtener y más aun que exista vigencia y lo mas importante disponibilidad.

Quiero mostrar mi agradecimiento a las personas y a las instituciones que hicieron posible el desarrollo de esta investigación, y que sea lo que es.

En primer lugar a quienes han contribuido a lo largo de mi formación académica dentro y fuera de la universidad, mis padres, mis hermanos, profesores y amigos, que me han aportado cariño, apoyo y sugerencias que a su vez yo he convertido en ordenes. Para todos ellos mi reconocimiento.

En segundo lugar a la Editorial Siglo Veintiuno, que me permitió tener acceso a su organización la cual de cierta forma me proporciono la materia prima para mi estudio, y en particular a la Licenciada Nora Cecilia Cordova por confiar en mi y apoyarme en el tiempo que colabore dentro de la organización.

Por último y muy especialmente a la persona que admiro por su capacidad de intelecto y sencillez, y que me guío en el desarrollo de esta investigación mi asesor el Dr. Guillermo Garduño Valero

CAPITULO I

1. SIGLO XXI EDITORES Y EL PROGRAMA DE PROMOCIÓN.

1.1 Objetivo general del proyecto.

Hacer llegar a todos y a cada uno de los profesores, directores de escuela o facultades y coordinadores de área, jefes de carrera, titulares, etc., el material bibliográfico del catalogo histórico previamente seleccionado y la nueva producción del fondo editorial de SIGLO XXI, clasificando por área de interés, para su consideración, análisis y posible recomendación como texto, sobre la base de los planes y programas de estudio vigentes.

1.2 Filosofía empresarial.

1.2.1 Misión

A través de los libros difundir la cultura para elevar el nivel crítico y la capacidad de respuesta inteligente del mundo hispanohablante.

*"Los editores no somos explotadores de la inteligencia
sino difusores de la creación de nuestros intelectuales."
Arnaldo Orfila Reynal.*

1.2.2 Objetivo.

Crear un instrumento que sirviera al propósito de ampliar la tarea cultural propia de una editorial a distintos campos de la creación intelectual y de la investigación. Vehículo de difusión para dar a conocer la producción de escritores e investigadores –clásicos y modernos de distintas lenguas y de distintos campos de conocimiento.

*"La lectura forma al hombre;
las conferencias lo alistan;
y la escritura lo perfecciona."
Bacon*

1.2.3 Historia.

Siglo XXI surgió hace 34 años, como una respuesta organizada de la sociedad civil, a un acto de autoridad impuesto a Arnaldo Orfila Reynal su fundador.

La imagen actual de la editorial, su organización, su red internacional de edición y distribución, las elecciones que la componen, la comunidad de grandes autores que la nutren y enriquecen, el sentido amplio y democrático, que es su sello reconocido y, sobre todo, el respaldo de sus lectores, es labor de ese hombre sencillo y eminente:

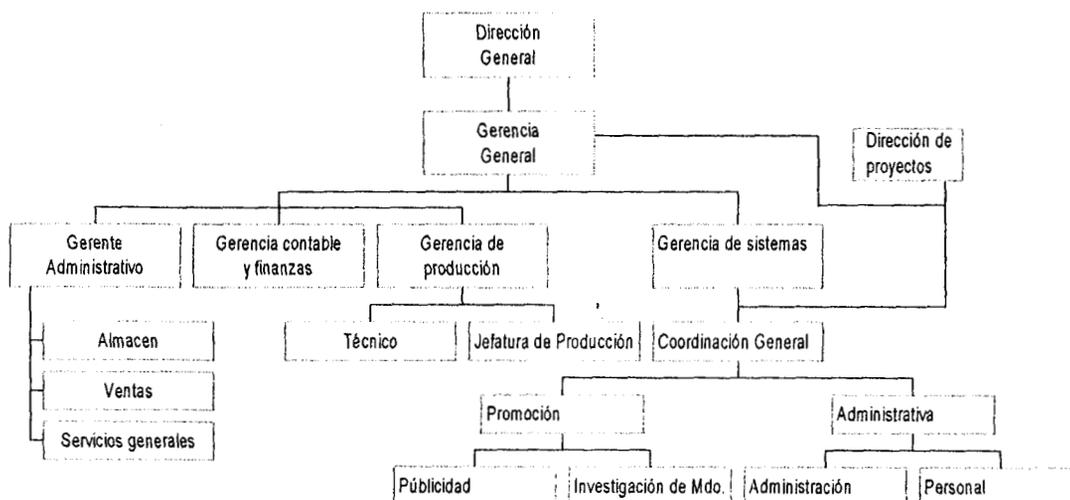
Arnaldo Orfila Reynal, Nació en la Plata, Argentina el 9 de julio de 1897. Doctor en ciencias químicas por la Universidad de Buenos Aires, fundador (1938) y director de la Universidad Popular Alejandro Korn (hasta 1947) y de la sucursal del Fondo de Cultura Económica en Argentina (1945), fue director general de esta última en la Cd. De México (1948 – 1965). Su labor editorial ha sido premiada con el Águila Azteca, el Premio Juan Pablo al Mérito Editorial, la Legión de honor del Gobierno francés y el Premio Alfonso Reyes, por mencionar sólo algunos. El 13 de enero de 1998 fallece a la edad de 100 años.

El 9 de marzo de 1966 se protocoliza el acta constitutiva de SIGLO XXI EDITORES, nombre que simboliza una mirada al futuro, nació gracias a la iniciativa y apoyo de los intelectuales y artistas de México.

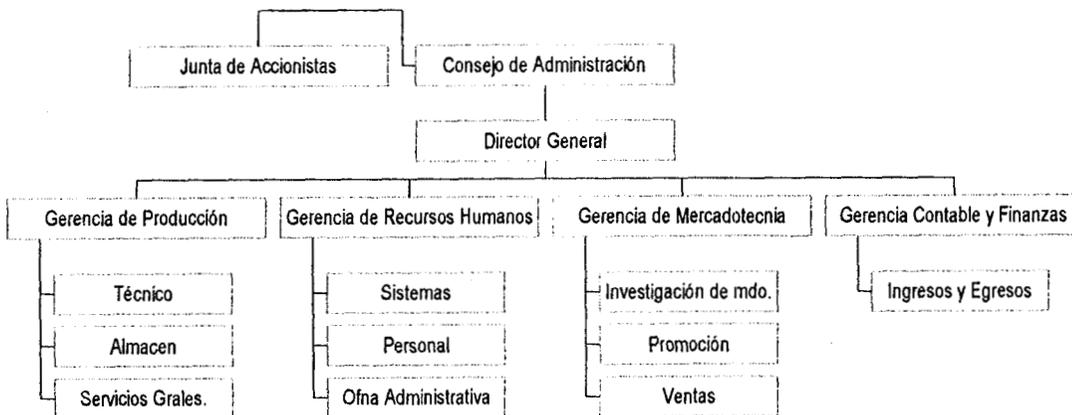
Entre sus accionistas fundadores (alrededor de 300) figuran, por mencionar solo algunos: Guillermo Haro, Luis Viloo, Fernando Benítez, Rosario Castellanos, Luis Cardoza y Aragón, Helena Poniatowska, Jesus Silva Herzog, Pablo González Casanova. Posteriormente se sumaron al proyecto escritores de la talla de Octavio Paz, Carlos Fuentes, Enrique Florescano, Guadalupe Rivera Marín, Martha Robles, Gabriel Zaid.

Se cuenta también en la actualidad con una organización paralela como es Siglo Veintiuno de España.

1.3 Estructura organizacional



1.4 Estructura organizacional propuesta.



1.5 Justificación. Razón de importancia

Siglo XXI Editores en los últimos cinco años, ha llegado con resultados satisfactorios a otros dos grandes segmentos de mercado, que a su vez funcionaba como enlace para su mercado principal:

- Universidades e instituciones de educación media y superior.
- Instituciones Públicas (llámese bibliotecas Públicas de toda la República Mexicana). En este apartado se encuentra la SEP y sus diversas dependencias : tecnológicos, normales y bibliotecas públicas estatales, Conaculta}, etc.

Las librerías y las empresas distribuidoras buscan la venta inmediata. Es su razón de ser. Poco mas o menos –mas menos que más- llegan con los profesores, coordinadores de área para mostrar algunas novedades mas que promover. Apelan a la buena voluntad de ellos o ellas para lograr una compra inmediata. Ya sea en sus instalaciones mismas o a través de la biblioteca respectiva (que depende finalmente de un presupuesto y de ineficiencias burocráticas).

Las empresas distribuidoras con objetivos y enfocado al mercado académico y por consiguiente cerca de nuestro publico meta, se encuentran atadas a los mismos presupuestos universitarios y a los de las instituciones de educación media y superior. Por esto mismo su relación es solo con el encargado de la biblioteca o con el jefe de adquisiciones.

De su buena labor, seriedad y experiencia depende su supervivencia. Pero más que todo depende de los ya mencionados presupuestos asignados para compra de libros y, en general, para la adquisición del material bibliográfico. No se exagera al decir que año con año más de la mitad de esas empresas tiene que cerrar sus puertas por incosteables.

Para nadie que este involucrado en la distribución en las bibliotecas universitarias, es desconocido que con su excepción de la Universidad Nacional Autónoma de México, todas las demás escuelas y universidades, sobre todo las privadas, no cuenta con un presupuesto para compra de libros o bien este es muy raquítico.

Todo lo anterior explica el porque los libreros en general y los distribuidores académicos en particular están tan alejados del consumidor final o publico meta. Los libreros constantemente solicitan ayuda del editor en términos de mejores condiciones de compra, descuentos plazos, consignaciones, o bien compras en firme con derecho a devolución. Lo curioso y paradójico es que a pesar del apoyo que obtiene, se siguen hundiendo cada vez más. ¿Qué hacer para revertir esta situación? Este es uno de los puntos centrales para el desarrollo de estrategias para la difusión del conocimiento del plan de promoción de material bibliográfico
Siglo Veintiuno Editores Universidades

1.6 Argumentos y consideraciones

1.6.1 El libro

El invento más importante del hombre es el libro, sin el libro no hubiera existido registro de desarrollo tecnológico que hoy nos mata al respirar. Al colocar el libro en mano de otros se propaga la actividad cultural, la libertad, el libro es la base de un cambio.

Cual seria la definición del libro más acorde para lo que se busca en este proyecto, es pues un "conjunto sistematizado de ideas expresado a través del lenguaje escrito generalmente", no necesariamente, pues el avance tecnológico esta dejando atrás esta definición, y las que se tenían anteriormente como la de: Libro del *latín liber,-bri*. Reunión de muchas hojas de papel cosidas o encuadernadas en un volumen. Sin duda es necesario cambiar o redefinir el concepto del libro para el próximo siglo, pues la literatura es una palabra que escapa más allá del papel, no se puede quedar atrapada en un libro de la forma tradicional que todos conocemos.

La tecnología en este sentido se consideraría como un medio para el desenvolvimiento del libro, no es necesariamente lo último que necesitara el libro, pero sin ello no tendrá evolución el libro, ya que la tecnología no es todo pero si una condición importante para que se mantenga vigente el libro

"Lo que te deja la literatura es una relación diferente con el lenguaje, con las palabras, con las frases, con tu idioma, con la lengua en general. Ya no es entonces el lenguaje nada más un simple instrumento, un medio comunicarse

todos los días con los otros, sino algo más sensual: una materia sonora, plástica, que moldeas, con lo que haces figuras, juegas y te expresas.”¹

El proceso de aprender a leer implica muchas cosas, desde comenzar deletreando algo hasta ver las palabras de golpe, desde comenzar a “deletrear” un libro hasta verlo de golpe como un todo. Es imposible entender un libro que se lleva meses leyendo. Y cuando uno aprende a leer la lectura se convierte en un vicio.

Leer es atisbar paisajes y cosas a través de las letras. Mientras más y mejor lea uno, más paisajes, personajes y cosas veremos. Leer es releer, una actividad pues, que no requiere tecnología y si exige el esfuerzo de pasar las paginas con atención, concentración, imaginación, maravillosamente retribuidas si el libro es bueno. En un mundo de aparatos, de bombardeo visual y de despliegue de imágenes, leer se va volviendo un acto primitivo.

En contra parte a como a evolucionado la tecnología y de que manera ha repercutido en el concepto del libro es necesario tomar en cuenta algunos aspectos que se manejan en cuanto a la superación tecnológica del libro y los inconvenientes que presenta.

Los libros pueden ser hojeados. En este sentido, sólo un cuadro es superior a un libro. Un programa de cine o de televisión, aunque sea visual, no se deja de ver de golpe, como un cuadro. Ni se puede hojear. Es posible ausentarse y distraerse, pero no adelantar para ver lo que sigue, o volver atrás para comprender mejor, o parar un momento para reflexionar.

Los programas grabados en vídeo cintas o discos ópticos sí lo permiten, pero no se dejan explorar fácilmente. Ni las computadoras más veloces dan la perspectiva de conjunto que puede dar el registro rápido de un libro, con la misma facilidad. Uno se impacienta, explorando los archivos de una computadora: no es tan facil hojear el contenido.

Es muy difícil hojear una secuencia temporal (aunque sea visual) que tenga que ir pasando por un aparato, para seguir lo que sale de una televisión, un aparato de cine, un fax, una computadora, hay que estar pegado a lo que sigue, para buscar y encontrar algo, hay que moverse a ciegas, tercamente, torpemente, sin ver más allá.

Pero lo más irónico de todo es ver que las maravillas electrónicas se venden con un instructivo impreso. Ningún libro se vende con instructivos electrónicos que faciliten su lectura.

La gran ventaja del texto electrónico es la velocidad de búsqueda de palabras o de temas si están previamente marcados, como en el índice temático de un libro, y son pedidos de manera correcta y específica. No el vistazo general, ni la exploración intuitiva que se tiene al hojear un libro.

¹ El Financiero, Cultural. Helguera, Luis, 27 de Noviembre de 1988, pp. 62

El libro se lee al paso que marca el lector. En los nuevos medios, el lector tiene que seguir el paso que le marca la maquina, además, la lectura admite una sola velocidad. Un disco, una cinta, cuya velocidad se altera, dejan de ser legibles. En cambio, un libro (dentro de ciertos limites) puede ser leído al paso que requiera el lector, humor, propósito, pasaje, del texto o la escritura.

Se trata de una libertad decisiva. Un libro puede ser explorado a miles de palabras por minuto, con procedimiento de lectura rápida, o puede ser morosamente contemplado en una de esas líneas que se vuelven una revelación. Y qué fácil es volver atrás, releer, detenerse, saltar, sobre cosas que no interesan, operaciones complicadas, cuando no imposibles, en los nuevos medios.

Los libros no requieren cita previa. Para ver un programa de televisión, hay que estar disponible a cierta hora o dejar preparada la cinta y la videograbadora. El espectador tiene que someter su agenda al programa de transmisión. En cambio, el libro se somete a la agenda del lector: puede estar disponible donde quiera y cuando quiera. No exige cita previa.

Los libros permiten mayor variedad. Hacer un programa de televisión para tres millones de personas justifica un presupuesto enorme. Si el mismo público se fragmenta en seis canales, aunque la variedad queda sextuplicada, la situación presupuestal se complica, por que cada programa debe costar la sexta parte. Si se fragmenta en mil, hay una variedad mil veces mayor, pero el presupuesto resulta imposible: no se puede producir televisión para tres mil personas.

Esto explica porqué la televisión decepciona: porque tiene que ser de interés para cientos de miles o millones de personas. Es deseable y sucede que lo excelente interese al gran público, tanto en la televisión como en los libros. Pero en el caso de los libros, si esto no llega a suceder, no hay un desastre financiero, como en la televisión. La televisión está obligada a producir bestsellers: excelentes, buenos o malos.

En cambio, los libros pueden ser bestsellers, pero no tiene que serlo. Es económico hacer un libro excelente, aunque no le interese más que a tres mil personas, y muchos bestsellers empezaron así. Los primeros mil ejemplares de *El laberinto de la soledad* de Octavio Paz tardaron años en venderse. Si hubiera sido un programa de televisión, no se hubiera producido.²

1.6.2 El mercado al que se quiere llegar.

Cuales son las características del mercado al que se desea llegar con la labor de promoción de bibliografía de la editorial Siglo Veintiuno, primeramente se lleva acabo una construcción de los diferentes aspectos en los que esta involucrado un libro y cuales son algunas de sus características de cada uno de ellos:

² Gabriel Zaid, *Los Demasiados Libros*, 3ª. Reimpresión, México 1996. Ed. Océano, pp. 59-64.

Tipo de libro	Dirigido a	Numero de ejemplares	Nivel de distribución	Características
De texto Básicos	primaria secundaria	numerosos y constantes	periodos anuales	son un tanto obsoletos y de poca actualidad
De texto Bachillerato	distintas áreas de conocimiento	numerosos y constantes	periodos anuales	Id.
Best Sellers	amplio público	numerosos y única	periodos cortos	oportuno de acuerdo a la temática
Especializado	a todos los profesionales	pocos y constantes	cortos periodos anuales o más	presentan actualidad se renuevan ocasionalmente
En Internet	todos los niveles académicos	ilimitada y permanente	sin obstáculos y a cualquier momento	disponibilidad, personalizado vigencia, interactivo, impacto

Para la editorial Siglo Veintiuno el mercado al que le interesa llegar, de acuerdo a lo planteado anteriormente y de acuerdo al tipo de publicaciones que maneja es: los profesionales de las áreas de ciencias sociales específicamente, donde se tomaría en cuenta a los profesores, para promover los textos de una manera constante y presentándoles actualidad en los mismos, a su vez también el segmento de los que se dedican a la investigación, llevándoles a ellos textos con oportunidad, sin dejar a un lado los estudiantes que debido a el cambio tan acelerado que están viviendo en un mundo de carácter global, constantemente demandan títulos con diferentes niveles de pensamiento para generar nuevas ideas de apreciación y poder tomar algún tipo de decisiones en el entorno en el que se desarrollan.

Parte fundamental en esta determinación del mercado es el manejo de la tecnología para poder tener un catalogo de libros en línea, que a su vez maneja el catalogo histórico de la editorial, de tal forma que se le pueda presentar a todos los niveles de usuario un resumen sintético de alguna obra en particular, una reseña del tema, o una síntesis objetiva conceptual. De igual manera se espera una retroalimentación por parte de los usuarios de este tipo de libro, para que ellos manifiesten cuales son sus necesidades mediante algún buzón de sugerencias y así poder mantener una oportunidad, vigencia y disponibilidad de información para cada usuario diferente.

1.6.3 Detección de necesidades.

Como llevar acabo la detección de necesidades de material bibliográfico que se requiere en las distintas universidades, para ello se necesita de personal operativo (que más adelante se explicara la forma de reclutamiento), que lleve acabo la recopilación de la base de datos; ya teniendo al personal se le enviara a las entidades universitarias con cartas de presentación y algunos presentes de la editorial para que tenga acceso libre a los diferentes claustros de los profesores para que los puedan entrevistar, primeramente se visitarán a los titulares o en su caso a los jefes de carrera o departamento de las diferentes licenciaturas, obviamente serían las que manejen alguna disciplina que tenga títulos relacionados con el catalogo histórico de la editorial Siglo Veintiuno, para que puedan gestionar algún tipo de reunión y se les pueda explicar en conjunto la labor que la editorial tiene a su cargo, posteriormente se les sugerirá que mediante sus terminales electrónicas hagan uso de su correo electrónico para sugerir alguna publicación que deseen que se reimprima o que se interesen en revisar, de tal forma que la editorial pueda hacer llegar de manera física, o de manera virtual las requisiciones que los profesionales realicen, anexándoles una lista de novedades y alguna oferta o promoción que se este llevando acabo para que puedan hacer uso de lo que se les ofrece; cabe mencionar que se debe asignar para el manejo y respuesta de la terminal electrónica una persona lo bastante capacitada en el tema y con una calidad de servicio muy alta , por que dependiendo de el nivel de trato que se le asigne a los usuarios de este tipo de comunicación personalizada traerá consigo el éxito y como consecuencia el posicionamiento en este tipo de mercado que es muy difícil de conseguir, debido a que los catedráticos de hoy día siempre buscan la vanguardia y excelencia en títulos de carácter profesional (no necesariamente son la mayoría, pues existen algunos que se mantienen "casados" con sus textos, y se resisten a la evolución del conocimiento). La atención será permanente y de manera interactiva.

Como mecanismo alternativo se pretende adquirir los planes de estudio vigentes en las diferente universidades, para obtener un referente importante del nivel de títulos que se requieren para llevar acabo una promoción de forma tradicional en stands de promoción o ferias en las diferente unidades o planteles de las entidades universitaria, para poder tener un acercamiento con la comunidad universitaria y poder recibir alguna sugerencia o comentario que para la editorial seria vital conocer sus puntos de vista.

Esta labor que se pretende tendrá cierta duración para la primera fase de la promoción, pero se manejera toda la estrategia de manera permanente al menos en un plazo no menor de cinco años.

1.6.4 Mecanismos de operación.

- I. Establecer convenios con una o dos universidades, como máximo en cada estado de la República Mexicana.
Los convenios serían de dos tipo:

- A) Servicio social
- B) Practicas profesionales.

II. Dependiendo de la capital o ciudad principal en que se encuentre la universidad, establecer el total de estudiantes que colaboraría, de acuerdo con el numero de población estudiantil, profesorado y áreas académicas.

III. Actividades que llevarían acabo:

1. Labores administrativas de todo tipo
2. Labores principalmente de promoción

IV. Control de los estudiantes y egresados.

V. Requerimientos del material promocional.

VI. Requerimiento del personal mínimo necesario para el seguimiento del programa de promoción:

1. Director Ejecutivo que defina todo el programa, las estrategias y las políticas a seguir.
2. Coordinador operativo a escala nacional.
3. Cinco coordinadores regionales para las siguientes regiones claramente definidas:

- Sureste (Yucatán, Quintana Roo, Campeche, Tabasco y Chiapas)
- Centro (Tlaxcala, Hidalgo, Querétaro, Oaxaca, Veracruz, Guerrero, Puebla, Morelos, Estado de México y Guerrero).
- Occidente (Michoacán, Colima, Guanajuato, San Luis Potosí, Zacatecas, Nayarit y Jalisco)
- Noroeste (Tamaulipas, Nuevo León, Coahuila, Norte de Veracruz)
- Norte y Noroeste (Baja California Norte y Sur, Sonora, Chihuahua, Durango y Sinaloa).

Etapas del Plan.

Primera Etapa. Visitar a todos y a cada uno de los encargados de los departamentos de servicio social y practicas profesionales de las universidades estatales relacionadas.

Plantear los objetivos y alcances del programa del Grupo Editorial. Si es necesario contemplar la donación automática de novedades del fondo editorial a la universidad en cuestión para motivar su interés en la firma del convenio respectivo.

A la par de esta actividad conversar con los señores libreros de cada entidad federativa que llevarían la parte del control, con la intención de involucrarlos desde el inicio de las gestiones, como testigos en los contratos que se suscriban. La labor con los señores libreros es la mas complicada del programa, pero se busca sensibilizar a estos para que se pueda colaborar con ellos de manera permanente.

La primera etapa estará a cargo del Director Ejecutivo y del Coordinador Operativo a nivel nacional con visitas personales a cada estado.

Como parte de esta etapa se ira capacitando de forma completa a cada uno de los coordinadores regionales tanto en la temática del catalogo del Grupo Editorial, como en el conocimiento lleno del programa, además de inducirlos en la filosofía de la editorial. Todo este conocimiento es vital toda vez que ellos continuarán con la labor diaria de supervisión, entrenamiento y evaluación de los estudiantes egresados.

Duración de la etapa: dos meses.

Segunda Etapa: Reclutamiento, Selección y capacitación de los prospectos.

- Iniciar tramites y documentación si es necesario
- Establecer formas de control
- indicar a los seleccionados donde será su lugar de trabajo y como se dará seguimiento a sus actividades diarias
- inducción y entrenamiento
- Determinar áreas académicas de acción, universidades y material seleccionado.
- Establecer métodos y reportes de control diario de visitas y actividades.

Esta etapa la desarrollarán el Coordinador Operativo Nacional, los coordinadores Regionales y los señores libreros involucrados. La supervisión estará a cargo del Director ejecutivo incluso personalmente visitando lugares estratégicos

Duración de la etapa: un mes.

Tercera Etapa:

Supervisión constante en todas y cada una de las ciudades donde se esté llevando el programa.

Supervisión en seis sentidos.

- Del manejo de la información y publicidad.
- Al librero encargado del control diario
- A los métodos y reportes de control.
- A los prospectos en sus diferentes lugares de acción

- De autores seleccionados para presentaciones.
- Del manejo de recursos.

Encargados de la supervisión:

- Coordinadores regionales principalmente
- Coordinador operativo nacional, dependiendo de la agencia de sus supervisores estatales.

Duración de esta etapa: cuatro a diez meses, dependiendo de la terminación de los periodos semestrales de servicio social y practicas profesionales.

1.6.5 El consumidor final.

Para Siglo Veintiuno Editores el consumidor final son los miles y miles de jóvenes, mujeres y hombres que estudian la preparatoria, el bachillerato, una carrera técnica, una profesión universitaria, un posgrado, en las escuelas y universidades públicas y privadas, de cada uno de los estados y ciudades capitales y principales de la República Mexicana, sin mencionar por supuesto a otros países de habla hispana.

Mas concretamente el consumidor final del fondo editorial de Siglo Veintiuno Editores son los miles y miles de estudiantes que cursan las áreas de Administración Pública, filosofía, derecho, sociología y política, economía, educación, psicología por mencionar algunas de las grandes áreas en ciencias sociales de todas las universidades y escuelas de educación superior de la república mexicana.

Por lo tanto el principal papel de las universidades para el grupo editorial es servir como enlace con su mercado principal, mas aun las universidades necesitan a el Grupo Editorial, se nutren y se alimentan de sus libros.

1.6.6 Factores internos y externos.

Por una ley del libro.

Los gobiernos de todos los países fomentan la lectura, de distintas maneras. Tan distintas que la legislación correspondiente suele estar dispersa.

En México, por ejemplo, hay leyes y reglamentos relacionados con el libro y la lectura desde muchos puntos de vista: autores, bibliotecas, censura, comercio exterior, educación, fomento industrial, imprenta, impuestos, libros de texto.

Materias en las cuales intervienen cuatro secretarías (Comercio y Fomento Industrial, Educación, Gobernación, Hacienda), la Biblioteca Nacional, la Biblioteca del Congreso, la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas, la Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuitos, el Comité para el Desarrollo de la Industria Editorial y Comercio del Libro, el Consejo Nacional de Fomento Educativo, el Consejo Nacional para la cultura y las artes, la distribuidora Educal, y el Fondo de Cultura Económica, numerosas universidades públicas y un centenar de instituciones y dependencias federales, estatales y municipales que publican libros, dan servicios bibliotecarios o tienen librerías, además de otras actividades relacionadas con el libro y la lectura.

No es posible, ni deseable, que todo lo referente al libro quede centralizado bajo una sola autoridad. Entre la dispersión y el centralismo, la solución práctica puede ser una ley que defina el estatuto del libro, como inspiración y fundamento de todo lo relacionado con el libro y la lectura.³

Convencidos de la necesidad de contar con una ley que promueva y apoye la edición, producción y difusión del libro mexicano, que estimule y proteja la creación intelectual y que fomente el hábito de la lectura entre nuestros conacionales, los editores afiliados a la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana se inclinan a la redacción —con el apoyo técnico-jurídico del Instituto de Investigaciones jurídicas de la UNAM—, de un proyecto de iniciativa de Ley general del Libro que les permita presentar a la consideración del presidente de la República, Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León y de la Cámara de Diputados, rogándoles su estudio y orientación a fin de cristalizar tan trascendente cuerpo normativo.

El propósito que inspira dicho proyecto es que mediante su aprobación, promulgación y aplicación, se establezca en México una política gubernamental que de manera permanente y eficaz impulse el crecimiento y desarrollo de la cadena productiva de la que la industria editorial forma parte, ya que debe tomarse en cuenta que el libro es herramienta insustituible en las tareas educativas y en la difusión de la cultura y que por eso mismo puede afirmarse, en nuestro caso, que el libro contribuye a conseguir y asegurar el bienestar de los mexicanos.

La vigencia de la Ley General del Libro, al brindar seguridad jurídica a todos los actores que intervienen en la creación, edición, producción, distribución y comercialización del libro, beneficiará a la sociedad porque al estar más y mejor informada, poseerá un mayor grado de educación y de cultura, será más libre y más participativa. Además, con la aplicación de esta ley se crearán las condiciones favorables para atraer las inversiones del capital privado, sobre todo nacional, que tanto necesitan los sectores intelectual, industrial y comercial del libro mexicano.

El libro mexicano siempre ha tenido que competir, dentro y fuera de México, con los libros editados e impresos en países altamente industrializados, cuyos gobiernos incentivan y apoyan de diferentes maneras a su industria editora de libros.

Por tal razón, en el proyecto de Ley General del Libro se establecen los estímulos y apoyos que deben ser otorgados a toda la cadena editora de libros, como sucede en casi todos los países de nuestra área idiomática que ya cuentan con su Ley Nacional del Libro y de Fomento a la Lectura.

El proyecto consta de 24 artículos, distribuidos en seis capítulos, además de contener cinco artículos transitorios. En el capítulo primero se determina la naturaleza y rango de la ley, que se define como de orden público y de interés social y se señala que su ámbito de aplicación lo constituye todo el territorio

³ Gabriel Zaid. *Los demasiados libros*, 3ª reimpresión, México 1996, Ed. Océano, pp. 135-136

nacional. También contiene la definición de los giros que integran el entorno del libro y la definición del libro en general y del libro mexicano, la labor intelectual de los autores, precisando la condición del autor nacional, el proceso industrial de su producción, su distribución y comercialización.

El capítulo segundo establece las medidas de política fiscal y fomento del libro; se reiteran los estímulos en materia de impuesto sobre la renta y en impuesto al valor agregado en favor de los autores y se establecen estímulos fiscales para los editores de libros en materia de impuesto sobre la renta, impuesto al valor agregado e impuesto al activo. En impuesto sobre la renta se establece un estímulo adicional para los editores de libros, atento el contenido en los artículos 13 y 143 de dicha ley, siempre y cuando se reinvierta en la propia industria editorial mexicana de manera total las utilidades del ejercicio de que se trate.

Con relación a las otras actividades industriales y comerciales que conforman el mundo del libro, se establecen requisitos especiales para el otorgamiento de estímulos fiscales.

Se proveen apoyos a las exportaciones de libros mexicanos, tales como líneas de financiamiento otorgadas por la banca de desarrollo y la desgravación del impuesto general de importación respecto de los insumos que se requieren para la edición de libros, así como de la maquinaria y equipo que se destinan a su impresión y encuadernación. Se establecen también las tarifas preferenciales en los fletes para la transportación de libros por vía terrestre, aérea, marítima y fluvial.

En el capítulo tercero se establecen las obligaciones que, para los efectos de esta ley, estarán a cargo de los editores y de los impresores de libros, relativas a las menciones de la página legal de los libros mexicanos.

En el capítulo cuarto se provee lo necesario para la creación del Fondo Nacional de Fomento de Libro y la Lectura, estableciéndose la forma de integración de su patrimonio, así como el destino expreso de sus recursos.

En el capítulo quinto se habla de los candados que se estiman necesarios para evitar el desvío de los estímulos que esta ley otorga a los sectores de la industria y del comercio del libro, así como las sanciones aplicables a los infractores de su normatividad.

El capítulo sexto contiene disposiciones adicionales que implican la expedición de los acuerdos y de las normas reglamentarias que el Ejecutivo Federal considere necesarios para la aplicación eficaz de esta ley.

Los artículos transitorios señalan la fecha de inicio de la vigencia de la ley y consignan sus efectos derogatorios, respecto de diferentes ordenamientos legales, especificando de manera concreta los artículos de las mismas.

Finalmente, podemos decir que el proyecto de iniciativa de Ley General del Libro implica el reconocimiento del Gobierno de México de la necesidad de promover la educación y la cultura como una obligación del Estado Moderno que debe ser al mismo tiempo principio rector de todo proyecto de Estado Nacional.⁴

Afiliación y modernización de la infraestructura

Como es de todos conocido, el cambio de la legislación relativa a la afiliación obligatoria a las cámaras de industria y comercio, que llevó a la supresión de ese carácter, representó un reto enorme que sólo han podido enfrentar las asociaciones que cuentan con un adecuado nivel de organización y representatividad.

La Caniem (Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana) encaró las nuevas circunstancias con gran confianza en su propia capacidad y se dio a la tarea de adecuar sus estatutos a la nueva ley de cámaras y a llevar a cabo las acciones necesarias para conservar un alto número de afiliados al tiempo que buscaba ampliar y mejorar la calidad de los servicios que brinda a los editores.

La cantidad de 380 afiliaciones recibidas en 1997 contra 405 en el año de 1996, una reducción de apenas 6%, da muestra de la fidelidad e interés que mantienen las empresas editoriales y algunas de la cadena productiva por seguir vinculadas con la Caniem. En el mismo periodo se obtuvo el registro de 693 casas editoras, lo que indica que existe todavía una importante labor de afiliación por realizar.

Asimismo, se comienza a dar nuevos pasos para evitar que la incipiente infraestructura informática se volviera obsoleta, se adquirió nuevo equipo y se está trabajando en la puesta en funcionamiento de una red profesional, mucho más eficiente que la que se tiene ahora, para mejorar la rapidez y complejidad de los procesos.

El sitio en Internet es ahora más completo y se encuentra en proceso el incluir toda la producción editorial de los socios sin costo alguno para ellos. De tal manera se asegura que, en mediano plazo, el sitio Libromex.com será un lugar de consulta obligada para todo librero, distribuidor, editor o lector en general que desee obtener información sobre lo que en materia de libros y revistas se produce y vende en nuestro país. Al contar con la página Libromex.com, la Caniem se encuentra a la vanguardia entre las organizaciones similares de México y el extranjero en un afán por responder adecuadamente a las necesidades presentes y futuras de sus miembros.

⁴ Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Foro ciudadano para la creación del anteproyecto de la ley federal del libro, presentado en febrero 26 de 1998 a la Comisión de Cultura de la Cámara de Diputados.

De ninguna manera se pretende decir con lo anterior que el sector industrial ya superó totalmente el quebranto ocasionado por las crisis económicas que de manera recurrente han golpeado a México y a la inmensa mayoría de los mexicanos.

El esforzado trabajo de los editores, el amor que se tiene a dicha profesión y nuestro depurado nacionalismo ha hecho posible la subsistencia de la industria editorial mexicana y la ha fortalecido para enfrentarse a los vaivenes de los mercados en nuestra economía actual.

CAPITULO II

2. PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA.

2.1 Plan estratégico.

Por lo regular, las organizaciones desarrollan políticas generales de empresa, término con el cual se identifica la conformación de la estrategia, la estructura, la cultura organizacional y su proceso a cargo de la gerencia. En algunos casos la estrategia se define en forma explícita, es decir es configurada de manera deliberada, con un propósito predeterminado, mediante un ejercicio racional que se plasma en un documento escrito. En otros casos como frecuentemente se da en las empresas de menor tamaño, esta estrategia es implícita; responde a propósitos no formalmente expresados que son resultado de un proceso pragmático de un aprendizaje y adaptación continuos que derivan en comportamientos que asumen la forma de un flujo o patrón consistente de acciones.

Dentro de las estrategias básicas de la empresa, se distinguen las competitivas, las cuales comprenden las acciones ofensivas y defensivas que llevan acabo las organizaciones para crear una posición defendible, y enfrentar con éxito las fuerzas competitivas en el mercado en que participan y para obtener un desempeño y rendimiento superior al de sus competidores.

Según M. Porter⁵, en el ámbito amplio pueden identificarse dos tipos básicos de estrategias competitivas genéricas: la de liderazgo en costos y la de diferenciación, las cuales se combinan con las de "alcance" (mercado al que se pretende servir) para producir tres estrategias genéricas.

Con las estrategias de diferenciación, objeto de esta investigación, se busca identificar y desarrollar acciones que induzcan a los clientes a percibir a la editorial o una oferta de productos diferente al resto, en términos de mayores beneficios o "valor agregado" que les proporcionan. Las estrategias de diferenciación y los propósitos explícitos o implícitos se apoyan en acciones dirigidas tanto a el exterior, para tratar de influir en elementos del entorno, como al interior, con el fin de asegurar el control y el mejor uso de los recursos y la mayor cooperación posible de los miembros de la empresa.

⁵ Porter, M. E, Estrategia competitiva, Técnica para el análisis de sectores industriales y de la competencia, CECSA, México, 1997, pp. 55 – 58

El marco sobre el cual se desarrolla el análisis de estas estrategias competitivas de diferenciación, se estructura con base en las siguientes estrategias: de producto, de recursos humanos, de imagen, de publicidad, promoción y precios.

De las estrategias de Producto. La diferenciación de una Editorial respecto a sus competidores, con respecto a sus productos ofrecidos requiere de aspectos adicionales como son: contar con una composición equilibrada de títulos que en su conjunto proporcionen un buen potencial de ventas y a la vez cubra las necesidades, deseos y expectativas de los clientes a los que se pretende servir.

De Recursos Humanos. En la situación actual un librería considerada como una mediana tienda de libros, puede alcanzar niveles competitivos, si cuenta con personal cuyo nivel de preparación y condiciones de trabajo se encuentran por encima de la media. Debidamente remunerado, capacitado, motivado y recompensado por su buen desempeño, que tenga las prestaciones establecidas por la legislación laboral.

De imagen. La imagen o personalidad que trasmite un establecimiento de estas características (venta de libros y artículos, publicaciones especiales), y la forma en que este es concebido en la mente de los compradores, depende tanto de sus características físicas y funcionales, como una especie de área de atributos psicológicos que influyen de manera relevante en la atracción y preferencia del público. Ello significa que la percepción de la imagen proviene no solo de los atributos funcionales como precio, calidad, variedad de publicaciones, servicios a los usuarios, trato y comodidad, sino también del influjo de variables como la arquitectura del lugar en donde se ubica el local, el estilo asumido en su diseño interior y exterior, los colores, iluminación, mobiliario, equipo y anuncios.

La mercadotecnia actual demanda de las pequeñas y medianas empresas algo más que tener buenos productos (títulos), para el caso de la editorial, fijar un precio atractivo de cierta publicación y hacerlos accesibles a los clientes. Los negocios deben de también comunicarse y motivar a sus clientes actuales y potenciales por medio de herramientas como la publicidad y la promoción de ventas. La publicidad es referida a cualquier forma pagada de comunicación de ideas, bienes o servicios, patrocinado por una empresa identificada y que se transmite para una audiencia seleccionada de personas. La promoción de ventas comprende diversas herramientas de incentivos, casi siempre de corto plazo, diseñados para estimular en los consumidores la compra más rápida o mayor de productos. En tanto la publicidad ofrezca una razón para comprar.

2.2 Posicionamiento.

El posicionamiento comienza con el producto, que en este caso sería el libro, también puede ser la compañía o incluso una persona. El posicionamiento es también lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobrecomunicada

El comportamiento de los consumidores ante un determinado producto está relacionado con la imagen que se han formado los consumidores de los beneficios que les brinda dicho producto. Del mismo modo, las distintas editoriales que compiten por la preferencia de los consumidores se han posicionado en su mente en función de sus atributos más notorios. Lo que se pretende con un programa de promoción bibliográfica es lograr que los consumidores tengan presente en su mente a la Editorial Siglo Veintiuno, cada vez que escuchen la palabra libro o algún título en particular, o asocien su actividad académica y cultural con el fondo editorial de Siglo XXI, y de esta manera tener siempre un nivel de posicionamiento que beneficiara a ambas partes, de tal forma que los consumidores o usuarios estén en constante actualización con relación a las áreas académicas con las que cuenta la editorial al unísono la editorial al responderá las exigencias de los usuario tendrá que mantenerse en constante innovación y actualización lo que reflejara mayores beneficios y como consecuencia un crecimiento sostenido de la editorial.

2.3 Fortalezas, oportunidades, desventajas y amenazas.

México es un país subdesarrollado, el cual busca salir afanosamente de la inestabilidad económica en la que se encuentra actualmente, sin duda alguna en el aparato productivo nacional se tiene opciones para poder superar dicha situación, dichas opciones están representadas por la micro, pequeña y mediana empresa principalmente, ya sean publicas o privadas, tal es el caso de la Editorial siglo Veintiuno, que podría servir para ello ya que esta editorial con un poco de empeño y dedicación puede ser lo que antes fue en cuestión de posicionamiento y prestigio editorial, como lo era cuando estaba su líder y director general Don Arnaldo Orfila Reynal, pero los tiempos cambian y no podemos apostar todo a un solo modelo permanentemente, es necesario un cambio de actitud de adentro hacia afuera

La editorial debe conocer de la competencia sus fortalezas y sus debilidades a corto plazo, así como sus capacidades y eventualmente, claro de ser posible, sus estrategias. No es fácil conocer las estrategias futuras de un competidor así nada más, sin embargo es útil establecer que difícilmente y a la primera sea posible el determinar las alternativas estratégicas de la competencia; el asunto es empezar, como todo en la vida y en un negocio como es el de la venta de libros. Una vez que se acumulan datos, reportes, investigaciones, etcétera, acerca de la competencia, se acumula entonces un banco de datos que debe de tener una revisión periódica, de preferencia hasta sistemática, se contara con bases más sólidas para hacer un análisis de la competencia, así en lugar de adivinar qué hará la competencia, se cuenta con suficientes elementos para interferir las posibles respuestas de la competencia y entre las mismas seleccionar la más probable, de tal forma que se pueda preparar un ataque mejor, bien planeado y tenga un efecto positivo para la editorial y uno negativo para los competidores más cercanos.

2.4 Marketing operacional.

2.4.1 Distribución.

Debido a que se pretende optimizar el sistema de distribución pues lo que se busca son los inventarios cero para reducir gastos, y como el comercio electrónico se presenta como una nueva estrategia empresarial (capítulo III), es necesario implementar un nuevo modelo que se adapte a las necesidades de la editorial, es entonces el siguiente modelo el que se propone para una mejor ventaja competitiva.

cross docking. Es un sistema de distribución en el cual la mercancía recibida en el centro de distribución o depósito no requiere ser almacenada antes de reenviarla a su destino final, es decir el distribuidor simplemente mueve el producto desde la puerta de recepción a la puerta de envío, o mantiene la mercancía en un apartado sin almacenarla, para luego asignarle una puerta de envío.

La implantación de técnica de cross docking reduce los inventarios a lo largo de la cadena de distribución, así como costos de almacenamiento y manejo de materiales. Aplicar esta técnica reduce actividades que no agregan valor, eliminando costos, y no transfiriéndolos entre el detallista o distribuidor y el proveedor.

Esta técnica requiere tener un alto grado de conocimientos acerca del tiempo en que los productos arribaran, así como también, cuando y a que destino serán enviados. Esto es de vital importancia ya que en el cross docking requiere tener una planificación precisa y detallada. De esta manera se contará con la información necesaria para poder definir las ubicaciones antes que arribe la mercancía y asignar los recursos necesarios para su operación.

La práctica de cross docking tiene un impacto en la reducción de costos de mano de obra en el centro de distribución, debido a un menor manejo de productos y una significativa disminución del costo de mantenimiento del inventario.

En términos simples esta técnica cubre cualquier método de procesamiento de embarques y despachos que evitara el almacenamiento de productos, provenientes del proveedor (prensas), antes de ser despachados a las distintas sucursales, que en este caso serían las librerías y bibliotecas públicas. El recepcionista simplemente mueve el embarque desde la puerta de recepción a una puerta de envío o lo mantiene en una área de almacenamiento temporal. El objetivo principal de cross docking es reducir el nivel de stocks en los depósitos o centro de distribución. La forma más fácil de lograr esto es sincronizando el flujo de los productos que ingresan y el flujo que egresa del depósito. Entregas menos frecuentes y más grandes por el proveedor serán remplazadas por entregas más frecuentes y en menores cantidades. En el centro de distribución en vez de disponer de un stock para armar los pedidos que se enviarán a las sucursales del detallista, cada proveedor mandará al depósito los productos en la forma en que estos serán enviados al local.

Cross Docking requiere un grado considerable de conocimientos y planeación, el personal del centro de distribución o depósito donde se realiza la actividad, necesita saber cuando arribarán los productos, a donde serán enviados y cuando serán despachados a su destino final,

Dentro de las tareas a realizar se deben tener las siguientes:

Asignar los productos(libros) a las librerías específicas antes de que arribe la mercancía al centro de distribución (o recién llegada).

Prepara y codificar los paquetes

Automatizar el manejo de materiales.

Oportunidades y ventajas.

El resultado más importante de cross docking es la reducción casi por completo del stock de las referencias que se encuentran operando bajo esta modalidad. Esto implica una reducción en el costo financiero de mantenimiento del inventario, liberando así el capital para otros propósitos. Disminuye en consecuencia el costo total del depósito. Proveedores y detallistas deben de trabajar en forma conjunta para eliminar manipulaciones redundantes y acordar la transferencia de costos correspondientes.

Ahorros adicionales pueden ser alcanzados a través de:

Reducción del manejo de los productos y tiempo de almacenamiento, lo que significa reducción del costo de mano de obra, devoluciones, etc.

Reducción del almacenamiento y espacio de procesamiento requerido.

Existen tres tipos principales de cross docking. Dependiendo principalmente del tipo de estructura de la empresa a la que se le quiere aplicar esta técnica, estos tipos son: De baja tecnología, de alta tecnología y simple; para efectos de la editorial el más adecuado es el de baja tecnología, pues es posible si los productos pueden ser "predistribuidos" antes de que el proveedor los despache y el mismo proveedor sea capaz de armar paquetes específicos. Este es el método más común. Una versión completa de cross docking de baja tecnología seguirá los siguientes pasos:

La orden de compra es enviada al proveedor (en este caso sería el almacén de la editorial) con instrucciones para la distribución de los productos a cada una de las librerías.

La editorial consolida todos los productos para un local determinado de ventas.

La editorial identifica en el código de barras de los libros representando el número de librería y paquete.

La editorial envía los libros para que arriben al centro de distribución del detallista (librería) en el mismo día en que en que deba de ser reabastecida.

Distribución de costos y beneficios.

Las formas más eficientes de cross doncking generalmente necesitan una selección de ordenes por parte del proveedor, lo cual le puede originar costos extras. Es esencial asegurar que el cross docking no transfiera solamente los costos. Los beneficios de esta estrategia serán alcanzables sólo en situaciones donde los beneficios totales de la cadena de distribución supere ampliamente los costos adicionales que se incidirán.

Es fundamental monitorear y medir los beneficios totales de la cadena de distribución a través de, preferentemente, un sistema de costeo basado en actividades (costeo abc) y distinguir así los beneficios fácilmente.

Red de distribución

La Red de Editoriales Universitarias Nacionales que se pretende constituir para el aspecto de la promoción bibliográfica estará constituida por representantes de distintas editoriales universitarias del país. La ejecución y coordinación de las tareas están a cargo del Comité Ejecutivo, integrado por las universidades más importantes de acuerdo a la zona geográfica como por ejemplo la del sureste. Centro, norte, respectivamente.

Para satisfacer las necesidades operativas y complementar los objetivos de trabajo planteados por las editoriales universitarias la Editorial Siglo Veintiuno se diseñaran tres áreas de trabajo: Comercialización, Capacitación y Comunicación. La cual solo abordaremos el aspecto de comercialización

2.4.2 Comercialización.

Es este un aspecto considerado de vital importancia para la Editorial Siglo Veintiuno.

A través de esta área se buscarán unificar criterios y coordinar medidas que permitan crear un circuito ágil de distribución y comercialización.

No se busca sumar centros de ventas sino fortalecer la oferta a través de la coordinación de los distintos puntos que representan las editoriales universitarias a escala nacional, con la expectativa de trascender estos límites y tener inserción en otros mercados internacionales, especialmente de América Latina y El Caribe.

2.4.3 Ventajas y factibles resultados del plan.

- ◆ La adopción como texto de un promedio mínimo de 50 títulos del catalogo
- ◆ Un total anual de 10,000 ejemplares vendidos como mínimo por cada texto adquirido.
- ◆ Un total de 300 títulos del catalogo aprobados como material de consulta y apoyo.
- ◆ Un total anual de 1,000 ejemplares vendidos por cada titulo señalado como material de consulta y apoyo.
- ◆ Descubrir las necesidades reales de la población estudiantil y académica universitaria para editar libros necesarios en cada entidad federativa.
- ◆ Descubrir realmente si la producción editorial del Grupo es indispensable para la gran masa de la población estudiantil, tomando en consideración sus planes de estudio.
- ◆ Poder construir una infraestructura de promoción y distribución sólida en todo el país para futuras distribuciones de otros sellos nacionales y extranjeros.
- ◆ Ayudar a los libreros y otras empresas afines en sus planes de crecimiento y saneamiento de sus carteras.
- ◆ Establecer relaciones sanas de compraventa al crearse demanda real de libros del fondo editorial del Grupo.
- ◆ El crecimiento sostenido del Grupo Editorial y de su distribuidora.

CAPITULO III

3. COMERCIO ELECTRÓNICO COMO UNA NUEVA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

3.1 El comercio electrónico como una nueva estrategia empresarial.

La oportunidad de competir estratégicamente formulando iniciativas de comercio electrónico constituye no solo una nueva oportunidad para la Editorial Siglo Veintiuno, sino en cierta medida un nuevo requerimiento que de no formularse adecuadamente y, lo que es más importante, implementarse, puede conllevar en el corto plazo limitaciones significativas para el posicionamiento de la Editorial en el mercado, y sus consiguientes efectos en términos de cuota de mercado, valor añadido y diferenciación frente a los clientes.

Desde la perspectiva que nos da la Editorial, y de modo particular de la pequeña y mediana empresa se puede diseñar una estrategia de comercio electrónico que contribuya de un lado, a la potenciación de las actividades tradicionales, así como, de otro, a la generación de nuevas oportunidades para la creación de valor, nuevos canales de comercialización, y una mejora significativa en la eficiencia de la gestión, a través de la reducción de costos, la mejora de la calidad percibida por los clientes, así como de la reducción de los ciclos de tiempo en las cadenas logísticas de aprovisionamiento y distribución, conformando así las dos conocidas aproximaciones al comercio electrónico: Business to Consumer (B2C), y Business to Business (B2B).

Sin embargo, en un entorno que se caracteriza por crecer exponencialmente, y donde van a existir cientos de miles de empresas virtuales, tan sólo a través de la generación, desarrollo y mantenimiento de comunidades virtuales va a ser posible la existencia de este comercio electrónico, para lo cual se requiere una nueva capacidad empresarial, la intermediación estratégica, intermediación que se sustenta en torno a la existencia de infraestructuras de comunicaciones, facilitadas por los Intranet, y Extranet⁶ de la empresa, y de la capacidad para establecer alianzas y relaciones con proveedores, socios y clientes.

⁶ Una Intranet es una red cerrada limitada a la extensión de una empresa, pero que utiliza estándares abiertos como TCP/IP en lugar de los tradicionales protocolos propietarios utilizados en las LANs (redes de área local normalmente cableadas) y en las WANs (redes de área extensa, normalmente LANs conectadas por cable, teléfono y conexiones sin cable). Una Extranet es una WAN privada que utiliza protocolos abiertos para asegurar la seguridad y privacidad, una extranet se apoya en canales seguros utilizando protocolos especiales e identificadores digitales.

Es evidente que la emergencia de las redes de comunicación, y en particular de la explosión de Internet, como vehículo de transporte de datos a través de la conmutación de paquetes mediante las tecnologías TCP/IP y los estándares asociados a las mismas como son: WEB, HTML, HTTP, SMTP y FTP, entre otros han popularizado desde finales de 1994 la utilización de la telefonía como medio de acceso, compartición e intercambio de la información, de manera interactiva y presentada en formato multimedia –voz, texto, imagen y vídeo -.

Desde una perspectiva muy simplista, el comercio electrónico puede entenderse como la automatización mediante procesos electrónicos de los intercambios de información, así como de transacciones, conocimientos, bienes y servicios que en última instancia pueden conllevar o no la existencia de una contra prestación financiera, a través de un medio de pago.

De esta manera, un agente que realiza comercio electrónico se basa en los siguientes cuatro pasos:

- Comercio, que ofrece el bien, servicio o información.
- Entidad financiera, que ofrece un medio de pago.
- Línea, que ofrece la red de comunicaciones
- Operador logístico, que entrega el producto o mercancía.

El cambio se ha acelerado tremendamente por los avances tecnológicos, sobre todo los referentes a la información y las comunicaciones. Esto afecta la forma de vida de la población y por lo tanto también a la mercadotecnia. Ante esto se vuelve necesario modificar los conceptos básicos de mercadotecnia y adaptarlos a las nuevas exigencias que los cambios tecnológicos traen consigo.

Lo primero que hay que tomar en cuenta es que Internet no se relaciona con la mercadotecnia masiva ni con los mercados masivos, se relaciona con personas. No es un mercado masivo de 100 millones de personas sino más bien 100 millones de mercados, cada uno formado por una persona.

Internet no es un medio de ventas, sino de comunicación, educación y apoyo. Es importante que se entienda esto para poder moldear los esfuerzos de la mercadotecnia de modo que se ajuste a este ambiente y con ello aumentar las posibilidades de éxito.

Actualmente Internet está convirtiéndose en un importante medio de publicidad y para actividades comerciales. Esta herramienta posee la habilidad de enviar y recibir mensajes de mercadotecnia y comunicación profesional a grupos seleccionados. Información promocional, como anuncios de nuevos productos, catálogos, y calendarios de seminarios o cursos pueden ser colocados en el Web y los consumidores interesados sólo deben seleccionar una opción para obtener la información que desean y responder de manera interactiva.

La explosión de la mercadotecnia electrónica inicia una nueva era en las comunicaciones. Internet cubre dos aspectos importantes de los nuevos paradigmas de mercadotecnia: la habilidad de seleccionar un grupo específico de consumidores y mantener una comunicación interactiva con ellos.

De esta manera, los consumidores tienen la posibilidad de conseguir información relacionada con sus necesidades específicas. Debido a que los consumidores y clientes prospecto desean recibir una atención personalizada por parte de los vendedores, el concepto de obtener información en línea de manera personalizada y la comunicación interactiva, vía electrónica, modifica positivamente la imagen de la compañía en la mente del consumidor, de esta manera es lo que se pretende implantar en la Editorial, como una nueva estrategia alternativa de posicionamiento para que pueda estar en constante crecimiento y en permanente cambio adelantándose a las expectativas de sus consumidores finales.

En una economía cada vez más globalizada, el acceso e intercambio de la información a través de medios de telecomunicaciones con un soporte interactivo, en formato multimedia, e integrada con los sistemas de gestión internos de la empresa, independientemente de donde ésta se localice, dadas las nuevas alternativas proporcionadas por el transporte y la logística de distribución establece un nuevo modelo de estrategia empresarial, posibilitando externalizar funcionalmente buena parte de las actividades de la cadena de valor, de acuerdo a las ventajas competitivas que se derivan internacionalmente de la localización geográfica, la curva de experiencia, las economías de escala o alcance, y/o los acuerdos específicos para el aprovisionamiento o distribución con que se cuente la empresa.

De esta manera, es el conocimiento, a través de la capacidad de gestión de los recursos empresariales, tanto internos como son: capital, tecnología y empleados como el establecimiento de relaciones con agentes externos como: proveedores, clientes y socios, el que alcanza una importancia estratégica, constituyendo un nuevo capital intelectual o activo intangible, que es el que en última instancia va a determinar el verdadero valor de la compañía, intangibilizando o virtualizando los activos empresariales. Este conocimiento se podría resumir, en última instancia en la capacidad para desarrollar una intermediación estratégica.

En este entorno cada vez mas virtualizado, la construcción de una imagen de la Editorial Siglo Veintiuno, en este nuevo medio que es la red y la capacidad de establecer relaciones de credibilidad y confiabilidad entorno a los contenidos existentes bajo esa marca, a través de la red son los aspectos clave que van a determinar el posicionamiento de la empresa en ese mercado virtual, con una influencia directa en el mercado físico o, y por lo tanto del poder de negociación y el valor percibido por sus clientes y proveedores.

Este valor es el que determina el atractivo de la empresa, y su capacidad de atracción de nuevos miembros que interactúan con ella para captar valor, a través de la red, mediante nuevas informaciones, o como punto de encuentro para identificar contenidos de interés, u otros miembros que complementen su valor.

Todo este modelo orientado a la creación y constitución de comunidades virtuales es el facilitador y base de las nuevas estrategias empresariales que a través del comercio electrónico, determinan el marketing One to One, esto es, la capacidad de segmentar el mercado en clientes de uno a uno, haciendo percibir a este cliente una oferta absolutamente personalizada y única lo que implica la lealtad, y la creación de valor mutuo.

3.2 Historia, componentes y usuarios.

Las empresas centradas en el comercio electrónico comenzaron hace más de dos décadas con la introducción del intercambio electrónico de datos (EDI) entre firmas comerciales (envío y recibo de pedidos, información de reparto y pago, etc.) incluso el comercio electrónico orientado al consumidor tiene también una larga historia: cada vez que utiliza un cajero automático o presenta una tarjeta de crédito, esta efectuando una transacción electrónica. EDI, sin embargo, opera en un sistema cerrado; son un medio de comunicación más convincente, estrictamente entre las partes involucradas.

El comercio electrónico en Internet no es una moda pasajera, se puede observar en sus efectos internacionales. Algunos pueden encontrar inútil abrir una tienda web, pero las tienda web no son el comercio electrónico ni la economía digital. Se desarrollan nuevos tipos de interfaces (navegadores y protocolo) y nuevas redes (privatizadas), pero lo que la WWW representa en nuestra marcha imparable hacia la economía digital y la sociedad basada en el conocimiento, las tecnologías, la web y otros procesos son sólo medios para alcanzar esa meta.

Los procesos de comercio electrónico actual están basados en los ordenadores personales debido al origen de Internet, una red de ordenadores. La primera etapa de la expansión del comercio electrónico reside en la base instalada de usuarios de ordenador. La segunda ola vendrá cuando más gente tenga acceso a los ordenadores (vía precios más bajos de los ordenadores o a través de dispositivos más baratos). La tercera, y más importante, expansión se predice que vendrá de aquellos con un acceso a la red global a través de un medio distinto del ordenador a través de TV de radiodifusión, TV por cable, redes telefónicas y nuevas aplicaciones.

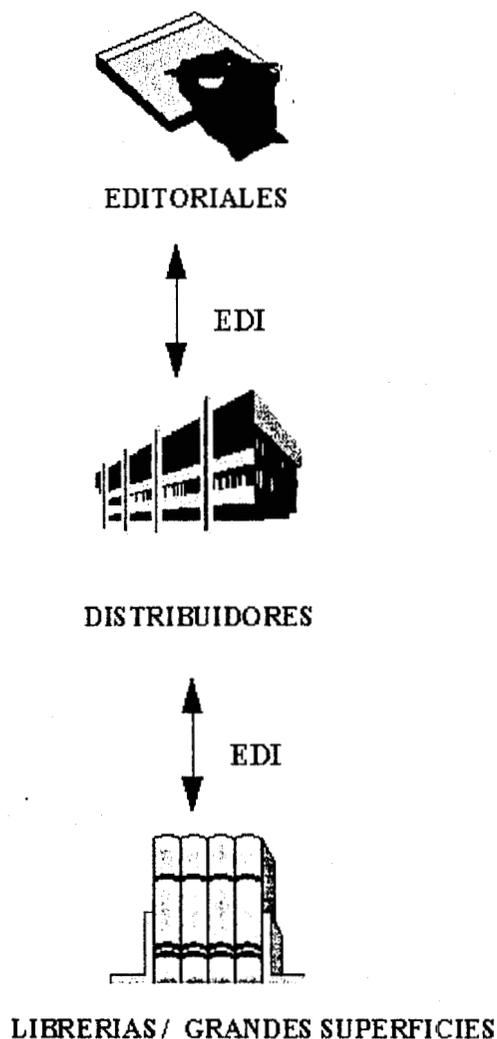
La viabilidad del EDI en el sector editorial

La viabilidad del EDI en el sector Editorial. La principal conclusión es que la utilización del Intercambio Electrónico de Datos no únicamente es viable en este ámbito, sino muy recomendable ya que se estiman en más de 500.000 millones de pesos -por encima del 6% del volumen de negocio del sector- los costes asociados al uso de documentos comerciales en soporte papel.

La estructura del sector y tendencias

El sector editorial Mexicano está formado principalmente por un reducido grupo de grandes empresas y de grupos empresariales. Los principales agentes del sector son las editoriales, los distribuidores y los puntos de venta en sus variantes de librerías o grandes superficies.

ESTRUCTURA BASICA DEL SECTOR Y LAS RELACIONES EDI



Los grupos editoriales grandes suelen tener redes de distribución propia y mantener con ellos estrechos vínculos de funcionamiento, tanto logístico como incluso informático. De hecho, en estos grupos más del 80% de la distribución se realiza a través de red propia o bien directamente desde la editorial al cliente (la venta a particulares supone un 40% en las editoriales grandes). Conforme disminuye el tamaño de las editoriales crece el apoyo en distribuidores no exclusivos, hasta alcanzar el 60% de las ventas en las pequeñas editoriales.

Canales de comercialización del libro en 1990

En este último canal de comercialización, el llamado sector moderno de la distribución minorista, es de gran importancia el gran auge del EDI-AECOM. Los principales grupos de distribución utilizan el EDI en la comunicación con gran parte de sus proveedores.

En cuanto a volúmenes de producto, el sector editorial es uno de los que cuenta con un número de referencias más elevado y produce un mayor número de artículos anualmente. Hoy existe un fondo editorial en México de aproximadamente 200.000 títulos diferentes, que se ve enriquecido por los más de 50.000 nuevos títulos anuales. Tal número de artículos conlleva unos enormes costes logísticos y de gestión a la hora de conocer las existencias de un inventario, conocer las necesidades de reaprovisionamiento, tramitar los pedidos, etc., que son uno de los principales cuellos de botella del sector. Adicionalmente, en los últimos años se presenta una tendencia a la disminución de la tirada media y permanencia de tiempo de los libros en el catálogo, lo que supone al distribuidor y librero fragmentar cada vez más los pedidos en pequeños envíos y mantener importantes stocks.

El EDI puede suponer un considerable alivio a estos problemas, tanto en el tratamiento de las novedades como en los sistemas de reposición.

En el terreno de las novedades el principal problema se encuentra en la gestión eficaz de las devoluciones. Por un lado aparecen 130 nuevos títulos por día y por otro la tasa de devoluciones de títulos al editor se sitúa entre el 20-30%. Se ha estimado que los costes de las devoluciones suponen entre el 3,5 y el 5% del precio de cubierta del libro. Hay pues mucho a ganar de un mejor aprovechamiento de las tecnologías de la información ya sean estas informática, código de barras, Intercambio Electrónico de Documentos, o una combinación de ambas.

Los potencialmente más interesados

El interés objetivo potencial en la implantación y utilización de un sistema EDI se deduce del número de documentos intercambiados y de la concentración de dichas transacciones. Cuanto mayor número de transacciones se realicen mayor es el potencial de ahorro que aporta el EDI al disminuir los costes administrativos y logísticos.

Si este volumen de operaciones se dispersa en múltiples interlocutores, proveedores o clientes, la complejidad de su gestión aumenta considerablemente por lo que la automatización de procedimientos a través del uso de estándares es el único camino para atajar los costes sin perder o incluso mejorar el nivel de servicio.

Nivel de interés objetivo potencial por razón del volumen y concentración de transacciones

En consecuencia las empresas sobre las cuales la implantación del EDI tendría potencialmente un mayor impacto positivo serian, en orden de importancia:

1. Empresas distribuidoras grandes
2. Librerías grandes
3. Empresas distribuidoras medianas
4. Empresas editoras medianas

El estándar EANCOM

La utilización de sistemas de comunicación electrónicos entre librerías, distribuidores y editoriales no es, en numerosos países, una idea nueva. En Estados Unidos la utilización del EDI entre empresas es común en casi todos los sectores económicos y el editorial no es una excepción. A finales de los años 70 se creó en Estados Unidos la Book Industry Advisory Committé (BISAC) la cual definió un estándar de mensajes que se utiliza además en Canadá y Australia.

En el Reino Unido hace 7 años la Asociación del Sector BISAC trabajó estrechamente con la organización ANA para la adopción del estándar Tradacoms, mayoritariamente utilizando en el sector de gran consumo. Posteriormente la Book Industry Communications (BIC) está impulsando la norma EANCOM desarrollado asimismo por EAN Internacional. En Francia, empresas como FNAC, Librairie L o Hachette utilizan EDI con sus suministradores utilizando el formato GENCOD (ANA y GENCOD son las asociaciones homólogas a la española AECOC). Asimismo desde 1989 opera el sistema Electre creada por asociaciones del sector del libro utilizado por varios distribuidores y librerías independientes.

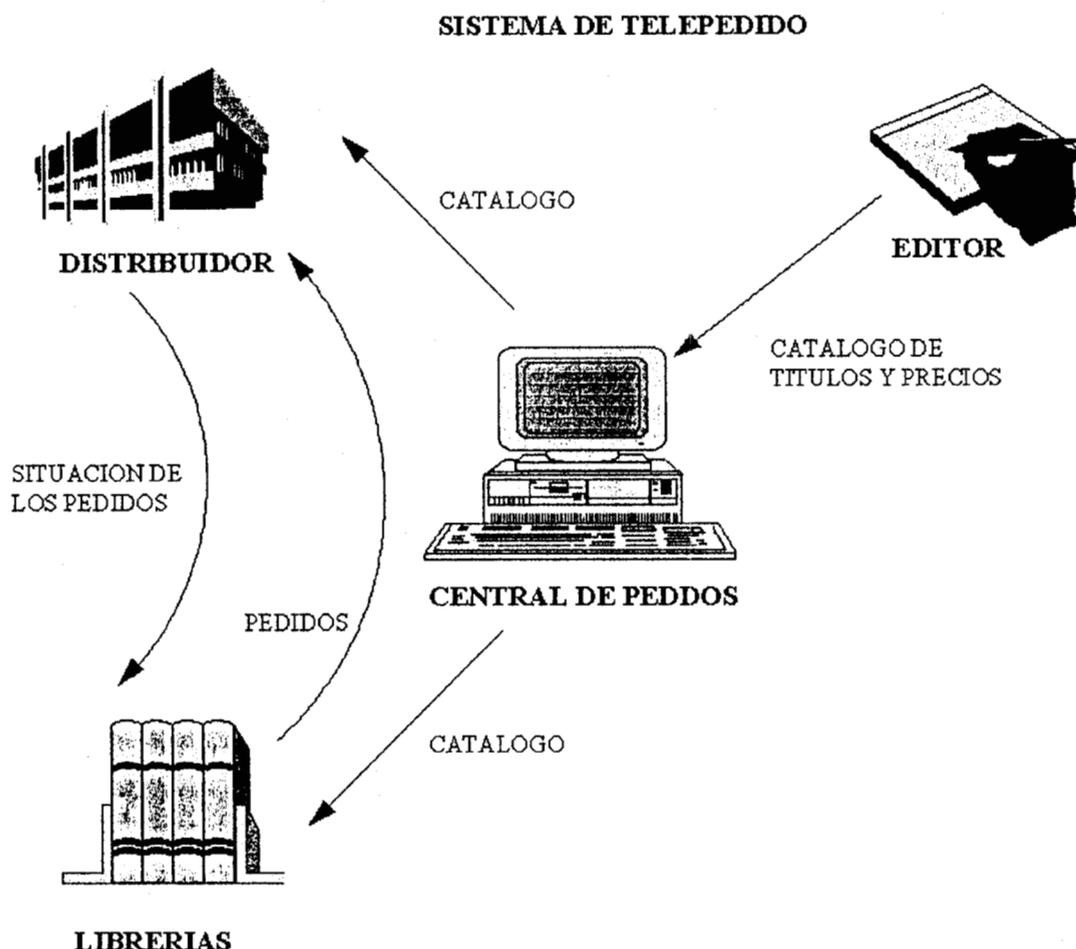
Ante esta proliferación de estándares en 1992 se creó en el ámbito europeo, el grupo Editeur integrado por editoriales distribuidoras y librerías con el objetivo principal de coordinar las iniciativas y adoptar un estándar común. Después de varias conversaciones con EAN Internacional (a la cual AECOC representa en España), Editeur decidió adoptar como estándar de referencia la norma EANCOM. Esta decisión se apoyó en la amplia difusión e implantación de este estándar, en su carácter abierto a otros ámbitos o sectores, con la garantía de estabilidad de la norma y en la cobertura mundial de apoyo y asesoría de EAN.

Hay que hacer notar que AECOM, utilizado en España por las grandes superficies, a pesar de su diferente nombre, sigue completamente la estructura de mensajes EANCOM, por lo que es compatible con éstos.

El Telepedido

La implantación de un sistema de Telepedido para el conjunto del sector editorial se presenta como una alternativa eficaz para el crecimiento de la industria. Este sistema debe permitir a las librerías conocer el fondo editorial y cursar pedidos de forma electrónica a los distribuidores.

Las editoriales son responsables del mantenimiento del catálogo de artículos que es puesto a disposición de distribuidores y librerías (en forma electrónica y/o CDROM). El librero, una vez determinadas sus necesidades y elegido el distribuidor del que quiere suministrarse, emite sus pedidos electrónicamente a éstos de los que posteriormente recibe información sobre su situación (fuera de stock, aceptadas, etc.)



Amece ha señalado como elemento importante del sistema, el uso del código EAN para la identificación de artículos (los distribuidores sirven otros productos además de libros) y el estar basado en estándares EDI. AECOC mantiene actualmente un estrecho contacto con la federación para la utilización del estándar EANCOM en el sistema de telepedido.

Otra de las razones para la construcción de un sistema de telepedido abierto es el hecho de que un porcentaje nada despreciable de distribuidores lo es también de publicaciones periódicas (prensa, revistas, etc.) por lo que tiene lógica utilizar el mismo estándar. EANCOM incorpora mensajes específicos para cubrir las transacciones de la distribución de prensa diaria.

Internet adaptado a las necesidades de los clientes.

Lo primero que hay que comprender es cómo los clientes satisfacen sus necesidades. Un proceso de consumo abarca los pasos que lleva a cabo una persona para adquirir y utilizar un producto o servicio que satisface una necesidad básica. Existe un proceso de consumo para cada tipo de producto o fuente; el costo y tiempo de cada tarea y su complejidad varía por el tipo de y número de pasos. Sin embargo en todos los procesos de consumo dichas necesidades pueden abordarse e incluso aumentarse mediante la tecnología en línea, estas necesidades que pueden ser tratadas son:

Conocimientos. Búsqueda de información para tomar decisiones acertadas que incluyen el descubrimiento de alternativas, el precio de los productos y servicios, y su calidad. Ahora los consumidores acceden a un caudal de conocimientos en línea, pudiendo obtener en cualquier momento información especializada y acceder a especialistas de todo tipo.

Interacción. La necesidad de comunicarse con un proveedor de bienes y servicios. La mercadotecnia masiva no ofrece interactividad, que es un elemento clave de las comunicaciones electrónicas y permite acomodar todos los pasos de un proceso de consumo.

Trabajo en red. Encontrar y hablar con otras personas con necesidades o experiencias de consumo similares. En el mundo de las redes globales, las limitaciones temporales y geográficas desaparecen y pueden accederse a información, productos y servicios donde quiera que se encuentren y el cliente siempre recibirá orientación y asistencia.

Experiencia sensorial. Utilización de los elementos sensoriales introducidos, como la vista y el sonido, para llegar a una decisión de consumo. Las tecnologías como la realidad virtual están avanzando hasta el punto que la gente podrá disfrutar de casi cualquier experiencia sensorial en línea.

Universalidad disponer de las cosas que el consumidor necesita en el momento y lugar requerido, y no según las posibilidades del proveedor. Internet permite el acceso a información y servicios en horarios convenientes para el cliente.

Acumulación. Reunir en un solo proceso varios bienes y servicios necesarios. Hasta la aparición de Internet, los productos y servicios que abarcan todos los pasos de un proceso de consumo no podían entregarse en el domicilio del cliente por razones prácticas o bien no resulta rentable hacerlo.

Comercio a medida. Diseñar productos a medida del cliente, en lugar de crearlos es una medida para todos, los procesos de consumo que plantean grandes exigencias para un bien o servicio escaso que satisfaga, las necesidades de un cliente pueden beneficiarse del poder informático y velocidad de una comunidad electrónica. Al examinar estas posibilidades es fácil comprender las deficiencias del proceso de consumo desde la perspectiva del cliente

3.3 El modelo de negocios.

Las empresas que distribuyan su oferta por medio de canales electrónicos deberán cumplir requisitos de rendimiento completamente diferentes. Presenciarán un profundo cambio de poder en el mercado de los productores o los consumidores, dicho cambio comenzó en los años 70 con la competencia globalizada y la selectividad de los consumidores, y se aceleró en los 80 mediante la redefinición técnica y el control de calidad. El cambio consistirá en que las organizaciones ejercerán el poder del mercado con el que contaban los minoristas provistos de tecnología de punta en los años 80 y 90.

Lo novedoso en Internet es la combinación de las comunidades electrónicas y la selección de pequeños segmentos con comunicaciones a medida. El Web y las PCs permiten diseñar ofertas masivas a medida del consumidor individual. Los directivos que deseen tener éxito en este nuevo entorno deberán explotar este canal electrónico, además de redefinir sus productos y servicios actuales para adaptarlos a este medio comercial.

Mediante Internet es posible racionalizar los procesos de la Editorial y eliminar el método de hacer negocios con papel. La utilización adecuada de esta herramienta permite a la empresa:

- ◆ Racionalizar el proceso de venta al permitir que el cliente pase del interés a la compra en una sola operación.
- ◆ Racionalizar los procesos de la empresa, tanto internos al ofrecer al personal un acceso sin precedentes a la información, como externos al permitir interactuar con proveedores y distribuidores.
- ◆ Una mayor competencia en términos de tiempo, valor y servicios.
- ◆ Ofrecer servicios novedosos y diferenciados con rapidez.
- ◆ Reducir los costos de fabricación, almacenaje, distribución y asistencia.
- ◆ Mejorar el servicio a los clientes.

Caso de estudio: Amazon.com Contra Barnes & Noble.

Incluso las aparentes mundanas tiendas de libros se enfrentan a diferentes desafíos en el mercado electrónico debido a los procesos digitales involucrados en sus operaciones comerciales. El caso de Amazon.com contra Barnes & Noble nos demuestra que la propia definición de "tienda" tiene que ser evaluada de nuevo. También tiene que ver con el tema de los impuestos en Internet.

La distribución de libros requiere numerosas tiendas de libros locales para proporcionar un acceso conveniente a los clientes. Al mismo tiempo la venta por correo ha sido utilizada por los librerías durante décadas. Llevando esta idea a Internet, Amazon.com se ha convertido en el líder de la venta de libros online, anunciándose a sí misma como "la mayor librería del mundo" sin abrir numerosas tiendas locales sino vía Internet.

La "tienda más grande del mundo", Barnes & Noble con un elevado reparto de beneficios y tiendas físicas, se ha visto obligada a responder al desafío de Amazon.com abriendo su propia tienda Web así como poniendo un pleito contra su competidor. Lo interesante de esto es saber cuales son las estrategia competitivas de estas dos librerías, y que posibilidades existen de que se puedan enfrentar cualquier empresa de venta física de libros a una competencia similar y cual sería el resultado.

Amazon.com acusa a Barnes & Noble. En el último asalto en la escalada de ataque entre la pionera en la venta de libros online Amazon.com y Barnes & Noble, amazon.com ha presentado un litigio contra Barnes & Noble, alegando que la esta entidad debería pagar impuestos por los libros que vende a través de Internet. El argumento de Amazon se basa en el hecho de que Barnes & Noble, no como amazon.com, tiene presencia física en la mayoría de los estados a través de su cadena de más de 1000 tiendas que constituyen por tanto el "nexo" de actividad en cada estado. Uno de los abogados de Barnes & Noble ha dicho que no existe fundamento para las acusaciones de Amazon. en mayo, Barnes & Noble interpuso una demanda contra amazon.com alegando que anunciarse como "la mayor librería del mundo" era publicidad engañosa.⁷

3.4 Ventajas y desventajas.

Como un medio comercial el web se puede ver desde la perspectiva del consumidor y desde el punto de vista de la editorial, para poder analizar algunas de las ventajas y desventajas del modelo.

Beneficio para los consumidores.

Acceso a más información. Un aspecto importante asociado con la mercadotecnia por Internet es el acceso a grandes cantidades de información dinámica para soportar las decisiones de mercadotecnia del consumidor. La naturaleza interactiva del web y el ambiente de hipertexto permiten realizar búsquedas iniciadas y controladas por el consumidor. Adicionalmente los usos recreativos de este medio, manifestados en forma de búsqueda no directa, pueden ser importantes beneficios para consumidores motivados en hacer uso del medio.

Búsqueda fácil y comparación de mercados.

La habilidad del Web de obtener, analizar y controlar grandes cantidades de datos especializados puede permitir la comparación de compras y agilizar el proceso de encontrar productos. El Web también facilita las pruebas en línea de algunos productos.

⁷ Wall Street Journal 22 de Agosto de 1997.

Costos y precios más bajos.

El incremento de la competencia por procurar mayores beneficios a los consumidores está abierta para participar en el mercado electrónico global (Internet), lo cual naturalmente tiende a disminuir los precios. Este incremento de la competencia trae como consecuencia una mejor calidad y variedad de productos por medio de mercados abiertos y la habilidad de producir bienes personalizados.

Beneficios para la empresa.

Mejor distribución. El Web ofrece la posibilidad de que los costos de distribución sean disminuidos o eliminados completamente; esto puede observarse en el uso de formas de publicidad, servicios de información o categorías de productos digitales. Esto tiene el efecto de volver los canales de mercadotecnia y distribución más eficientes. El tiempo para completar las transacciones comerciales puede ser reducido, traduciéndose esto en eficacia adicional para el negocio.

Mejor conocimiento de los consumidores. Los negocios en el Web transfieren más de la función de venta al consumidor, por medio de ordenes en línea y el uso del llenado de formas. La tecnología ofrece al negocio la oportunidad de reunir un mercado inteligente y monitorear las preferencias de los consumidores.

Comunicaciones de mercadotecnia. Actualmente un gran número de empresas utilizan el Web para mostrar información sobre su negocio y ofrecer sus productos con otras firmas y consumidores. La naturaleza interactiva del medio permite desarrollar relaciones de comunicación con los consumidores. Este potencial de interacción facilita las relaciones comerciales y de soporte al consumidor a un mayor grado que los medios tradicionales.

Beneficios operacionales.

Estos beneficios se reflejan en la reducción de errores, tiempo y aumento de costo en procesamiento de información. Creación de nuevos mercados y segmentos, incremento de ventas, mayor facilidad de acceso a nuevos mercados (en especial a mercados geográficamente remotos). La habilidad de alcanzar consumidores potenciales fácil y económicamente, y eliminar demoras entre diferentes pasos de los subprocesos del negocio.

Descripción de la empresa.

Muchos de los clientes potenciales que lleguen a la pagina principal de la editorial, posiblemente no sabrán nada sobre la misma. Si se incluye una descripción general de la misma, como seria el nombre, el curriculum de la empresa lo más abstracto posible para no atiborrar de frases a el consumidor, el catalogo general previamente clasificado por áreas y disciplinas, y alguna promoción que se este manejando en el momento que sea consultada, para lo cual debe de ser actualizada con periodicidad para tener una vigencia casi inmediata.

Información general al cliente.

Se puede utilizar la pagina principal para optimizar el servicio al cliente y ahorrar recursos, al transformarlo en un autoservicio al cliente. Lo que se necesita es básicamente concretar el tipo de información que necesitan los clientes como puede ser los servicios que se ofrecen, descripción detallada del producto, que en este caso sería el libro a consultar, precios, forma de entrega, modalidad de pago, etc.

Servicios.

Si se van a vender libros, antes es necesario poder presentarlos. Se elaborara un catalogo en el que los libros estén clasificados por categorías y en el que se pueden buscar dichos textos, ya sea por disciplina, tema específico, autor, novedad, licenciatura o temas generales.

Pago electrónico

Existen varias formas distintas de tramitar un pago electrónico en Internet. Normalmente, lo que se hace es obtener el número y la fecha de expiración de la tarjeta de crédito del cliente. Esta información se utiliza para obtener una autorización de pago de la emisora de la tarjeta de crédito y luego se envía el texto que el cliente escogió. Sin embargo si se desean realizar este tipo de operaciones sin riesgos para la empresa ni para el cliente, deben efectuarse bajo un entorno seguro. Para tal efecto el proyecto de la factura electrónica presentada por la Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio Electrónico lo cual manifiesta lo siguiente: durante 1997 el comité EDI – Comercial le dio una gran importancia al análisis de la información que contiene la factura electrónica, ya que era prioridad para las empresas involucradas en los trabajos del comité empezar a implantar este documento en sus operaciones, así como el utilizarlo en forma paralela con sus procesos actuales. Para lograr esto fue necesario tener reuniones periódicas con distintas áreas de las empresas tanto industriales como comerciales, como son tesorería, finanzas, contabilidad, etc., a fin de poder definir los parámetros de información requeridos y llegar a definir el formato de la factura electrónica que será utilizado por el sector comercial.

La transacción de la factura se desarrollo en una primera instancia, bajo el estándar ANSIX12. Dicha información se encuentra contenida en las guias de implantación EDI, en las que se reflejan los requerimientos de información, la tropicalización e interpretación de los conceptos. De esta forma se logró definir el flujo de información requerido para empezar a transmitir la factura electrónica en el sector comercial.

Por ser está una transacción sumamente importante para las operaciones de las empresas, resultaba necesario contar con una estructura perfectamente definida en cuanto a la seguridad y confiabilidad con que se debe contar.

Por tal motivo y tomando en consideración los comentarios generados por el Comité de Seguridad y el Comité Financiero, fue que se decidió desarrollar la factura electrónica bajo el estándar UN/EDIFACT, ya que se demostró que este ofrece mayores beneficios para los flujos de información a las empresas mexicanas y permite un mejor esquema de seguridad estandarizado.⁸

Deficiencias y riesgos.

Como un medio comercial, el Web también ofrece algunas deficiencias y riesgos que envuelven las comunicaciones de mercadotecnia. De manera diferente a los beneficios, que pueden ser examinados desde el punto de vista del consumidor y del negocio, los riesgos son en su mayoría examinados desde el punto de vista del negocio.

Los riesgos y deficiencias provienen principalmente de características estructurales del medio e incluyen ambientes cambiantes en los negocios; temas tecnológicos y desventajas del presente nivel de tecnología, problemas de privacidad, cuestiones legales; Políticas públicas y sociales; gran competencia y por supuesto, costos. Estas deficiencias están asociadas con la tecnología Web y con la naturaleza interactiva del medio.

El poder de los consumidores.

El desplazamiento del poder hacia los consumidores no hará sino acelerarse a medida que más consumidores hagan sus compras en línea. En los años ochenta, el equilibrio de poder entre productores y minoristas empezó a desplazarse a favor de estos últimos, en particular aquellos que contaban con sistemas informáticos de puntos de venta en inventario, quienes exigían y recibían concesiones en materia de precios, embalaje, entrega y otras condiciones, debido a que poseían un poder basado en la información.

Las comunidades electrónicas que se concentran en los consumidores finales representan una amenaza similar. Al proporcionarles información, permitirán a los consumidores comparar productos e intercambiar puntos de vista acerca de los proveedores de dichos productos. Internet fomenta la discusión entre usuarios sobre un sin fin de temas, como sus experiencias con sus productos y servicios. Será así como se ganara o perderá reputación.

Se puede concluir que las ventajas y oportunidades que ofrece Internet para mejorar y eficientar los procesos en las empresas, mercadológicamente hablando, son muchas y muy variadas. Lo importante es definir qué aspectos de la empresa son los que se quieren mejorar y determinar de qué manera pueden ser modificados, utilizando Internet.

⁸ AMECE, Boletín informativo de la Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio Electrónico, Número 2 Febrero de 1988.

Al establecer una presencia en Internet, se debe considerar que administrar una página Web no es como publicar un artículo o folleto que permanezca sin cambio y del que puede uno olvidarse una vez terminado. Una página en Internet siempre está abierta al público y si se desea que los cliente regresen, su contenido debe ser modificado constantemente a fin de agregar nueva información y mantener una página novedosa e interesante. Hay que preocuparse por actualizar la página con información de nuevas publicaciones, promociones y ofertas, y debe existir una persona responsable de proporcionar dicha información para introducirla en la página Web.

CONCLUSIONES.

Una primera conclusión sería que para llevar a cabo una adecuada implementación de un programa de comercialización intenso es necesario contar con un adecuado programa de investigación de mercado, veraz y confiable el cual le permitirá tomar las decisiones acordes necesarias para poder lograr una adecuada promoción y venta de títulos de la Editorial Siglo Veintiuno, de tal manera que puedan percibir las cosas desde otra óptica, reiterándole a los directivos que es necesario realizar este tipo de investigaciones y hacerles ver que no son gastos irre recuperables como la mayoría de los empresarios lo perciben, sino que de ser bien utilizados los recursos le pueden generar buenos dividendos en un mediano plazo.

Segundo: es cierto que como seres humanos siempre buscamos la estabilidad; sin embargo, nuestro entorno actual es cada vez más dinámico e inestable, por lo que estamos obligados a aprender a vivir en un mundo donde el equilibrio es sinónimo de dinamismo.

Frente al cambio es natural sentirse amenazado e inseguro. Personal, familiar y profesionalmente estamos sujetos a un cambio que pone en peligro muchas de nuestras anteriores concepciones, formas de vida y de trabajo. Las instituciones se transforman, cambian de nombre, hacen alianzas, se fusionan, desaparecen, cambian de dueños y dirigentes, he aquí el punto central de mis conclusiones, ya que lo que necesita la Editorial Siglo Veintiuno no es necesariamente lo que yo expongo en la parte final de mi investigación, (aunque sería lo ideal) sino considero que es momento de que cambia la forma de hacer sus negocios, pues a mi parecer es inexplicable que siendo una editorial con nombre de siglo veintiuno con miras hacia el futuro, oponga una marcada resistencia a el cambio estructural y organizacional y mantenga los viejos esquemas o paradigmas de administración. Quizá durante muchos años, los cambios que ocurrían en nuestro entorno eran tan lentos que difícilmente podíamos percibirlos, pensábamos que las cosas siempre serian igual. Sin embargo ahora cuando el cambio se presenta en forma acelerada, la única opción para sobrevivir es: abrirnos a el y transformarnos para poder influir competitivamente en nuestro entorno.

Cambiar la actitud, ser más flexible y buscar alternativas, es la mejor estrategia en tiempos turbulentos.

BIBLIOGRAFÍA.

- Kotler, Phillip, *"Dirección de Mercadotecnia"*, México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1997
- Porter, Michael, *"Estrategia Competitiva", Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, México, Editorial CECSA, 1997.
- Sussman, Jeffrey, *"El Poder de la Promoción"*, México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1998
- Vassos, Tom, *"Estrategias de Mercadotecnia en Internet"*, México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1998.
- Zaid, Gabriel, *"Los Demasiados Libros"*, México, Editorial Océano, 1996.
- Estándares*, Boletín informativo de la Asociación Mexicana de Estándares Para el Comercio Electrónico, México, febrero y junio de 1998.
- Administrate Hoy*, revista para la nueva generación empresarial, México, Editorial Sicco, No. 52, 53, 55; 1998.
- El Financiero*, diario, México, noviembre, 1997.
- Wall Street Journal*, diario, México, agosto, 1997.