

Caso 2: ¿Puede esta librería ser salvada?

INF270 Organizaciones y Sistemas de Información.

Juan Pablo León, 201473047-0.

Primer semestre 2016, entrega 4 de Abril.

2.1. Utilice los modelos de cadena de valor y fuerzas competitivas de Michael Porter para evaluar el impacto de internet en los editores de libros y en las tiendas de venta minorista de libros como B&N.

Primero veamos las fuerzas competitivas de Porter.

Amenaza de nuevos competidores: baja si consideramos los costos asociados al internet como creación y mantención de páginas web y sistemas de información relacionados con los sistemas en línea. Además existen negociaciones que deben hacerse con las editoras y no hay muchas formas de diferenciar el producto (uno puede comprar el mismo libro en otra librería) aparte del precio.

Poder de negociación de los consumidores: regular, lo que tienen los consumidores a su favor es alto número de compañías que también ofrecen el mismo producto (uno puede cotizar en línea en sitios como Amazon e Ebay o revisar su librería local) y con prácticamente costos de cambio nulos (fácil cotización) pero considerando el alto número de clientes y que en general uno no compra más de un mismo libro podemos armar que la posición de los clientes esta aproximadamente en el medio.

Poder de negociación de los proveedores: medio, hay libros que son producidos exclusivamente por una editora y cuyo éxito de ventas traen grandes ganancias a quienes los tienen en sus estanterías (por ejemplo los best sellers) por lo que son altamente pedidos por aquellas librerías que quieran mantenerse actualizadas con lo mas reciente. Un factor que puede ser desventajoso en los próximos años es que la tecnología requerida para promover los libros electrónicos será cada vez más asequible para las masas, lo cual amenaza con reducirle severamente las ganancias a las editoras si no se actualizan y participan de este nuevo mercado.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: alto, considerando ahora el tema del internet los libros electrónicos son considerablemente mas económicos si se tienen los medios para adquirirlos (que también son cada vez mas asequibles) y cumplen prácticamente la misma función.

Rivalidad entre competidores: considerablemente alta, no existen muchos grandes competidores pero los que hay son titanes de la industria como Google, Amazon y Apple. Además no hay muchas formas de diferenciar los productos, las industrias en general tendrán muchos libros en común dentro de sus inventarios y lo mas importante para los consumidores es el precio, lo cual genera guerras de precios (sobre todo en Amazon con sus grandes ofertas).

Ahora analicemos la cadena de valor, comenzando con las **actividades primarias**.

Traer materia prima: para la librería la materia prima serian los libros, estantes, muebles para los locales. Con la llegada de internet y el comienzo del mercado de libros electrónicos en línea se deben tener bases de datos para guardar la información

de los usuarios y los archivos con los libros que se desea vender. Crear el producto: hacer las tiendas físicas lo mas atractivamente posible para los clientes, promoviendo el "efecto de navegación", organizar los libros para que sean exhibidos de la mejor forma posible. Considerando el tema del internet se debe tener una pagina web funcional, atractiva y fácil de usar para los usuarios donde se muestren tanto los libros electrónicos como los libros físicos en stock.

Marquetear el producto: publicidad sobre los espacios físicos de las librerías, ofrecer un buen lugar donde los clientes puedan disfrutar tranquilamente de su nueva adquisición o revisar una posible compra. Promover el uso de Nook en las tiendas, ofreciendo mejores precios y mejores aplicaciones o beneficios a sus usuarios.

Envío del producto: con el sistema de las librerías físicas, el cliente tiene que ir a comprar su libro. Ahora con el internet la empresa debe asegurarse de tener un registro con la dirección de envío de sus usuarios y contar con un buen sistema (ya sea propio o de un privado externo) que le permita distribuir los productos a sus compradores. Proveer servicio al cliente: se debe contar con un buen sistema de devoluciones para el cliente sobre todo si la compra se hace a través de internet, donde los usuarios utilizan tarjetas como principal sistema de pago.

Actividades de soporte.

Administración: el internet puede facilitar la administración de las distintas librerías desde un solo lugar pero también existe más trabajo relacionado con la administración de todas las ventas en línea.

Recursos humanos: ya no solo se deben tener personas que administren cada una de las tiendas por separado, sino que además se debe tener empleados que mantengan actualizada la base de datos con toda la información de las compras por internet, llevar a cabo los envíos, entregar soporte técnico a los usuarios, entre otros.

Tecnología y soporte: en el caso de nuestra librería esta cuenta con el Nook y aplicaciones para este, todo desarrollado por la misma. Debe contar también con soporte técnico para el mismo y constantemente ver posibles actualizaciones para mejorar su uso.

2.2. ¿Cómo B&N y los editores de libros han estado cambiando sus modelos de negocios para hacer frente a internet y la tecnología de libros electrónicos?

Para comenzar, B&N ha puesto sus energías en el desarrollo y el marketing de los dispositivos e-readers y tablets Nook" al darse cuenta de que, con la llegada del internet, los consumidores estaban leyendo libros en aparatos electrónicos cada vez más. B&N llegaría a transformarse en "un vendedor de libros electrónicos, dispositivos para leerlos, y aplicaciones que mejoren la experiencia de lectura" en vez de solo vender libros en sus tiendas físicas. Por supuesto que B&N también creó su propio sitio web donde sus clientes pueden comprar tanto libros digitales y libros físicos. Un gran factor que B&N debía considerar era que, a pesar de que sus clientes compraban más libros electrónicos que físicos los libros impresos aún generan más dinero" y sabiendo que sus librerías físicas aumentaban las ventas gracias a el efecto de navegación" es que la empresa decidió experimentar" con formas para que los consumidores visitaran las tiendas, utilizando principalmente las aplicaciones del Nook. A pesar de esto, B&N ha estado considerando la desvinculación de su negocio digital de su negocio de librería" lo cual tiene bastante sentido si consideramos el crecimiento de su negocio virtual en comparación al físico.

Respecto a los editores, debido a la caída de varias de las grandes tiendas minoristas de libros y de que vena Amazon como una amenaza es que están haciendo todo lo posible para apoyar el esfuerzo de B&N para mantenerse a flote", nuevamente debido a la importancia que tienen las tiendas físicas en la venta de libros y que estos proporcionan el mayor número de ingresos. Los nuevos títulos, por ejemplo, también

serán lanzados como aplicaciones aparte de como libros físicos. Los editores además, viendo el creciente éxito de los libros electrónicos, comenzaron a asociarse con fabricantes para desarrollar "proyectos de libros electrónicos mejorados" los cuales serían versiones interactivas de los libros de texto" con la esperanza de que tengan el mismo éxito a futuro que los libros electrónicos regulares.

2.3. ¿Podría la nueva estrategia de B&N tener éxito? Explique su respuesta.

Pienso que sería una sabia decisión dividir su negocio en la parte física y la parte que se realiza por internet. De esta forma, si se lo desea en el futuro, la empresa podría enfocarse en hacer una transición para enfocarse en su negocio en línea sin tener que depender de sus librerías las cuales (por lo que se menciona en el texto) no han mostrado señales de crecimiento, por lo que irse por la ruta del internet podría ser el negocio más seguro pero se perdería aquello que los diferencia de sus principales competidores como Amazon: la experiencia de ir a una librería, ver todos los libros en exposición, sentarse en un cómodo sillón y leer un libro nuevo. Nada de esto puede ser ofrecido en internet y debería ser considerado antes de ser abandonado. El trato que B&N hizo con Microsoft indudablemente los beneficiaría, promoviendo el uso de las aplicaciones de Nook por todo el mundo y ayudando a la empresa en su negocio en línea, entregándole una gran ventaja contra sus competidores.

Dicho esto, pienso que sus nuevas estrategias podrían funcionar siempre y cuando no se deshagan de su presencia física que les entregan sus librerías, lo cual es una ventaja con la que sus competidores no cuentan.

2.4. ¿Hay algo más que B&N y los editores de libros deberían hacer para estimular su negocio?

Pienso que B&N debería ofrecer servicios dentro de sus librerías que hagan que visitar sus locales sea una experiencia, algo parecido a lo que hace Starbucks. Vender no solo libros sino también la experiencia de ir a comprarlos. Podrían tener, por ejemplo, espacios donde las personas puedan leer cómodamente y disfrutar de algún snack, táctica que se emplea en algunas de las librerías más grandes en Argentina como "El Ateneo." Los editores, en cambio, podrían fomentar la creación de versiones especiales que sean publicadas exclusivamente en papel para así mantener al día el interés por los libros físicos.

2.5. Investiguen en la web y explique, ¿Cómo ha cambiado la situación de B&N desde el 2013 (cuando este caso se escribió) hasta ahora (2016)?

Respecto al Nook, B&N terminó su acuerdo con Microsoft al comprar de nuevo sus acciones e hizo un trato con Samsung para desarrollar Nook tablets, sacando al mercado tres dispositivos desde el 2014 hasta el 2015. En Marzo de este año B&N anunció que iba a cerrar la tienda de aplicaciones para el Nook y la tienda Nook en Reino Unido pero que seguiría vendiendo libros electrónicos, revistas y periódicos en línea en EE.UU. Esto junto con el anuncio de que la empresa iba a separar su división digital del Nook en una compañía comercial separada en el 2014 son posibles indicadores de que el Nook no resultó ser un éxito comercial.

En cuanto a su página web, B&N comenzó a expandirse y ahora uno puede comprar juguetes, juegos de mesa, puzzles, suscripciones a revistas y diarios en línea, artículos decorativos para el hogar, películas, música, entre otros, aumentando su competitividad contra sitios como Amazon e Ebay.

2.6. Basado en su respuesta a la pregunta 2.3. Argumente cómo su análisis y predicción se conecta a lo que ha pasado en realidad. ¿Era predecible lo que ocurrió? ¿Hubo algún cambio inesperado en la industria que influyó en el futuro de B&N?

Como se dijo en la pregunta 2.3 B&N pensó en dividir su compañía en dos debido al Nook, probablemente con el objetivo de que si alguna falla entonces no se perdería todo. Faltó tomar en cuenta los altos costos de inversión que tuvo que hacer la

compañía para desarrollar el Nook. El cierre de la tienda de aplicaciones de Nook se podría explicar debido a que el dispositivo no tuvo suficiente éxito para justificar sus gastos y posiblemente por esto es que B&N consideró la idea de separarlo de su compañía.