

¿Puede esta Librería Ser Salvada? ¹

Barnes & Noble (B&N) ha sido retratado en el pasado como un gran matón que llevó a las pequeñas librerías independientes fuera del negocio con tácticas agresivas de precios y un inventario de libros inmejorable. Hoy en día, B & N encuentra su papel invertido, la empresa lucha una feroz batalla para sobrevivir en la era inevitable de los libros electrónicos (e-books). Las librerías fueron una de las muchas industrias interrumpidas por Internet, más específicamente la aparición del e-book y e-reader. B&N espera cambiar su modelo de negocio para adaptarse a este nuevo entorno, antes de que sufra un destino similar al de sus competidores, como Borders, B. Dalton, y Crown Books, o sus pares en otras industrias, como Blockbuster, Circuit City, and Eastman Kodak.

Más que nunca, los consumidores están leyendo libros en aparatos electrónicos (e-readers, iPods, tablets y PC's) en lugar de libros físicos. Aunque B&N todavía depende de sus tiendas físicas para conducir su negocio (B&N operan 691 librerías en 50 estados, así como 641 librerías de colegio), la compañía ha puesto sus energías en el desarrollo y el marketing de los dispositivos e-readers y tablets "Nook". Una vez fue simplemente una librería, ahora B&N se hace llamar a sí mismo como un vendedor de libros electrónicos, dispositivos para leerlos, y aplicaciones que mejoran la experiencia de lectura. La empresa ha tenido un gran éxito en el mercado, pero a un costo elevado, y para quedarse a flote, necesitará lidiar con la creciente competencia de Amazon, Apple, y Google. B&N tiene una capitalización de mercado de mil millones de dólares. Amazon, gran competidor actual de B&N, tiene una capitalización de mercado de 98 mil millones de dólares. ¿Cómo puede B&N competir contra estos titanes de tecnología?

La respuesta está aún por verse. B&N era probablemente la única librería lo suficientemente grande como para completar la tarea considerable de desarrollar un lector electrónico, comercializando, y estableciendo su fabricación y venta al público. Incluso si sus competidores hubiesen sido más rápidos para reaccionar a la demanda de libros electrónicos, es poco probable que hubieran alcanzado el progreso que B&N ha logrado en el espacio de libros electrónicos. La reacción a "Nook" ha sido positiva, B&N ha acaparado una cuota de mercado significativa de Amazon y Apple en el mercado de libros electrónicos. En 2011, los analistas estiman que B&N controlaban aproximadamente el 27% del mercado de libros digitales (Amazon tuvo el 60%).

El progreso de B&N con los libros electrónicos ha llegado a un costo alto, pese a todo. La compañía incurrió en una pérdida de \$ 73,9 millones en el 2011, en comparación con una ganancia de \$ 36,7 millones el año previo. La inversión necesaria para poner en marcha y promover el "Nook" fue la razón principal el déficit, y se espera que los gastos continúen subiendo. En respuesta, B&N canceló su dividendo en acciones. La pregunta clave para B&N es si el "Nook" tarde o temprano traerá los ingresos que justifiquen sus altos costos de desarrollo y comercialización, así como si el "Nook" puede ayudar a impulsar el tráfico a las tiendas físicas de B&N.

La economía de las ventas de libros electrónicos es muy diferente a la venta de libros tradicionales. Los clientes que visitan el sitio web de B&N compran tres libros digitales por cada un libro físico, pero los libros impresos aún generan más dinero que los libros electrónicos. Aun así, el negocio de los Nook de B&N ha estado creciendo rápidamente, y sus librerías tradicionales no. Las ventas totales de libros electrónicos eran casi \$ 970 millones en 2011, más del doble que el año anterior, y el porcentaje de libros electrónicos dentro del número total de libros vendidos todavía sigue aumentando, la medición es de un 14% en ese mismo año. Irónicamente, una de las primeras empresas que se dieron cuenta del potencial de las libros electrónicos fue B&N. Ya en 1998, la compañía se había asociado con compañías de software como NuvoMedia para desarrollar un

¹ Traducido de caso descrito en Laudon & Laudon. (2013). Management Information Systems. Global Edition.

prototipo de lector electrónico llamado “*Rocket*”, pero en 2003 se rechazó el proyecto porque no pareció haber dinero para ello. En ese momento, B&N tenía razón, pero la tecnología ha recorrido un largo camino desde 2003, y también lo han hecho los libros electrónicos.

B&N claramente aprendió del destino de *Borders*, su principal rival. *Borders se negó rotundamente a adaptarse a Internet*, primero entregando todas sus operaciones de Internet a Amazon, a la espera de lanzar su sitio web propio hasta 2008, momento en el cual la empresa ya estaba en el camino a la quiebra. *Borders* tenía devotos seguidores, pero ello *no fue suficiente para combatir la deuda de 350 millones de dólares de la empresa* y su disminuida rentabilidad. B&N es la única cadena de librería nacional restante en los Estados Unidos y mientras la empresa vio un aumento en el tráfico en las tiendas tras la secuela inmediata del derrumbamiento de *Borders*, también sabía que habría que cambiar las cosas para evitar un destino similar.

Otras empresas también tienen una participación en la transformación de B&N. Las empresas editoriales se han visto obligados a ajustar sus cantidades de libros impresos y nuevos títulos para las tiendas, y los libros están empezando a ser lanzados como aplicaciones, además de como libros físicos. Las aplicaciones para libros están agregando más características todo el tiempo, incluyendo la capacidad de manipular y ampliar imágenes, revisar álbumes de fotos, ver videos, leer mensajes instantáneos, y escuchar música de personajes dentro del libro. Estos libros, llamados “libros electrónicos mejorados,” se consideran ser el próximo paso en el crecimiento de los libros digitales, pero hasta el momento, el rendimiento de los libros electrónicos mejorados ha sido desigual.

Editores y fabricantes de lectores electrónicos están asociándose en proyectos de libros electrónicos mejorados. *Penguin* dará a conocer 50 libros electrónicos mejorados en el transcurso de 2012. Apple está trabajando con editores para crear versiones digitales interactivas de los libros de texto. ¿Pero los lectores realmente necesitan estas características? algunos editores creen que estas aplicaciones cuestan más dinero de lo que vale la pena, y les preocupa que no hay un mercado lo suficientemente grande de libros electrónicos mejorados para justificar los gastos de tiempo y dinero. Sin embargo, esta fue la misma línea de pensamiento que se utilizó sobre libros electrónicos en la década del 2000, y los escépticos de los libros electrónicos estaban totalmente equivocados.

Los editores están haciendo todo lo posible para apoyar el esfuerzo de B&N para mantenerse a flote, ya que *la supervivencia de la venta en librerías físicas es importante para una efectiva venta y publicidad de libros*. Las librerías estimulan las ventas con el “efecto de la navegación”. Las encuestas han demostrado que sólo un tercio de las personas que visitan una librería y salen con un libro en realidad habían llegado con el deseo específico de comprar uno. De acuerdo a Madeline McIntosh, presidenta de ventas y operaciones digitales de *Random House*, el espacio de visualización de una librería es “uno de los lugares más valiosos que existen en este país para comunicar al consumidor que un libro es una gran cosa.” Las tiendas no sólo son esenciales para la venta física libros, también estimulan las ventas de libros electrónicos y de audio libros. *Mientras mayor visibilidad tenga un libro, más probable es que los lectores querrán comprarlo*. Con la desaparición de B. Dalton, Crown Books, y *Borders*, B&N es el único minorista que ofrece un amplio inventario de libros físicos. Los editores de libros una necesitan presencia física.

Sin B&N, el candidato probable para llenar tal vacío es Amazon, y los editores no están ansiosos para que eso ocurra. El objetivo de Amazon para los libros electrónicos es eliminar a los editores y publicar libros directamente, permitiendo así la venta de libros con un descuento muy alto que impulse las ventas de sus dispositivos Kindle. Editores, publicistas, y otras entidades en el negocio editorial ven a Amazon como enemigo. La venta de libros a precios de Amazon no es un modelo de negocio sostenible para los editores en el largo plazo.

Los editores recibieron noticias aún peores en abril 2012, cuando el Departamento de Justicia (DOJ) demandó a Apple y cinco de las industrias editoriales más grande del país por colusión para fijar los

precios de libros electrónicos. En respuesta a la agresiva estrategia de precios de Amazon, editores y Apple habían acordado un modelo de "precios de la agencia", en el que los editores fijan un precio y los minoristas se llevan una comisión. (En virtud del acuerdo con el mayorista Amazon, los editores reciben la mitad del precio del catálogo, pero esto no les da el control sobre los precios de sus productos.) Muchos libros serían vendidos por Apple por alrededor de \$13 dólares, con Apple tomando un recorte del 30%. Al aumentar el precio de los libros electrónicos por un dólar o dos, editores se beneficiarían con \$ 100 millones adicionales. Incluso Amazon estaba siendo investigado por hacer tratos con los editores que les prohíben ofrecer el mismo nivel de descuentos a otros fabricantes de lectores electrónicos. La conclusión es que la acción del Departamento de Justicia es una mala noticia para los editores, quienes necesitan a B&N ahora más que nunca.

Debido a que el "Nook" estaba en auge y las tiendas físicas se habían estancado, B&N ha estado considerando la desvinculación de su negocio digital de su negocio de librería. El 30 de abril, 2012, Microsoft anunció que invertiría \$ 300 millones para una participación del 17,6% en una nueva empresa que consiste en el negocio de la tablet y e-reader "Nook" de B&N y su división de universidad. Como parte del acuerdo, se incluirá una aplicación de "Nook" en el sistema operativo de Microsoft Windows 8. Esta disposición proporcionará B&N con puntos adicionales de distribución a cientos de millones de usuarios de Windows en todo el mundo, y ambas compañías compartirán los ingresos por venta de libros electrónicos y otros contenidos. B&N eventualmente podría crear esta nueva empresa.

El acuerdo también promueve la estrategia de Microsoft de invertir en nuevos negocios para moverse más allá de sus franquicias de software de Windows y Office. La aplicación "Nook" de lectura electrónica también podría mejorar los esfuerzos de Microsoft en establecer una tienda digital para ofrecer libros electrónicos, aplicaciones, y otros contenidos para Windows 8, que es fundamental para los planes de entrar en el mercado de las tablets.

B&N también ha experimentado con formas de dirigir tráfico hacia sus tiendas físicas a través de las aplicaciones en "Nook". Aunque esta es una tarea aparentemente imposible, ellos al menos vienen levantando algunas ideas innovadoras. Por ejemplo, si se conecta a una red Wi-Fi en una tienda B&N con su "Nook", puede conseguir extras gratis en muchas aplicaciones y juegos como *Angry Birds*, donde se puede desbloquear un personaje extra que normalmente cuesta un dólar. Otras empresas están utilizando técnicas similares para promover juegos de mesa, juguetes, películas, y por supuesto, libros físicos. B&N ha ampliado su espacio en las tiendas para juegos y juguetes y añadieron nuevos espacios de exhibición para sus dispositivos "Nook". También existen planes para experimentar con tiendas más pequeñas.

Estas campañas publicitarias probablemente no serán bastante para parar que disminuyan las ventas en tiendas. ¿Qué pasará en el futuro? ¿B&N será capaz de tener éxito como una empresa digital?, y ¿hay un futuro para sus tiendas físicas? ¿Hay una forma para que los libros electrónicos ayuden a vender libros impresos, tal como los libros impresos han estimulado la demanda de sus versiones digitales? Aunque B&N haya hecho un esfuerzo grande para renovar su negocio y vayan cabeza a cabeza con varios titanes de tecnología, es posible que esto pudiera ser una tarea demasiado grande para una librería legendaria.

Preguntas de Discusión:

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. (30pts)

2.2 ¿Cómo B&N y los editores de libros han estado cambiando sus modelos de negocio para hacer frente a Internet y la tecnología de libros electrónicos? (20pts)

2.3 ¿Podrá la nueva estrategia de B&N tener éxito? Explique su respuesta. (10pts)

2.4 ¿Hay algo más que B&N y los editores de libros deberían hacer para estimular su negocio? (10pts)

2.5 Investiguen en la web y explique, ¿Cómo ha cambiado la situación de B&N desde el 2013 (cuando este caso de estudio se escribió) hasta ahora (2016)? (20pts)

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? (10pts)