

“ LIBROTEL ”

Creatividad y Talento del Éxito Mexicano

Antecedentes

El Ing. Jesús Peralta, mexicano de nacimiento, trabajó como corredor de seguros en la Ciudad de México. Siendo una persona muy emprendedora y con mucha creatividad varios programas de seguros en distintas empresas aseguradoras, programas que se enfocaron hacia diferentes áreas, incluyendo: gastos médicos, donde se conceptualizó e implantó la indemnización diaria por hospitalización (1973), el diseño de un programa para asegurar aviones fumigadores (1976) y el desarrollo del programa de seguros express, diseñado para el auto transporte federal (1980).

Estos programas lograron un gran éxito ya que con un enfoque de pulverización, alcanzaron grandes volúmenes de venta, utilizando para su comercialización la venta directa por correo; sin embargo, la innovación y el impacto en el sector asegurador llevaron a algunas de las principales compañías aseguradoras a bloquear estos programas ya que dañaban sus sistemas tradicionales de ventas.

Debido a que su experiencia en esta industria representó un reto y le permitió reconocer su habilidad y talento por explotar nuevos mercados, el Ing. Peralta decidió apartarse de los seguros y emprender un nuevo negocio.

El Mtro. Daniel J. Bello Roch preparó este caso dentro de proyecto Ref. ATN/MH-5418-RG (ME). Programa Regional de Capacitación Gerencial. Componente de Proyectos de Demostración de Pequeñas y Medianas Empresas auspiciado por el Banco interamericano de Desarrollo para el Instituto de Desarrollo Empresarial Anáhuac. Agradecemos la colaboración de la Lic. Violeta Paredes y del personal académico de la Escuela de

Copias de este documento, así como de CD's interactivos con tutorial y videos pueden ser facilitados en el Instituto de Desarrollo Empresarial Anáhuac, Universidad Anáhuac del Norte, CAIDE 5º. Piso, Av. Lomas Anáhuac s/n Col. Lomas Anáhuac, Huixquilucan Edo. de México, C.P. 52786 Tel. 53-28-80-69. Ninguna parte de este documento puede ser ni reproducida ni transmitida bajo ninguna forma: electrónica, mecánica, fotocopiada o grabada, sin el permiso del Instituto de Desarrollo Empresarial Anáhuac.

Para arrancar este proyecto, analizó la operación de ventas vía catálogo, de gran éxito en los Estados Unidos de Norte América y que en México aún no se practicaba, para lo cual adaptó este concepto al sistema mexicano.

Visitó una aerolínea – Mexicana de Aviación – y le presentó una propuesta "El Catálogo" para exponerlo a los viajeros durante su vuelo ya que representaba un distractor 100% explotable para ventas debido a que en el avión no había actividad alguna que le impidiera al viajero leer y asimilar dicho catálogo oportunidad para la empresa, sin embargo, la aerolínea mexicana decidió que tal operación ameritaba una licitación, misma que fue conferida al Ing. Peralta gracias a su creatividad, puesto que su concepto de ventas por catálogo y "El Catálogo" en sí eran lo suficientemente atractivos tanto para la aerolínea como para el viajero; de ahí surge esta

En 1985 en la Ciudad de México se constituye la empresa "Mass Marketing, S.A. de C.V.", dedicada a la comercialización de diversos productos vía catálogo.

Se establecieron convenios con diversos proveedores sobre el tipo de productos, márgenes de descuento, condiciones de pago, plazos de entrega, etc., para ello, se negoció la exclusividad de distribución del catálogo con la aerolínea mexicana; al mismo tiempo, se establecieron convenios con empresas transportistas, impresores, diseñadores, etc. y para mantener un mejor control y manejo de la operación, se adquirió un costoso equipo de telemarketing computarizado para cuya operación se seleccionó, contrató y capacitó al personal apropiado

Cada tres meses, se imprimía un llamativo catálogo con las imágenes de los diferentes productos que se ofrecían, incluyendo sus ventajas y precios; estos se entregaban a la aerolínea para posteriormente recibir la llamada telefónica de los clientes interesados por telefonistas debidamente entrenadas que levantaban el pedido, solicitando información sobre el cliente, o sea: nombre, dirección, teléfono, n tarjeta de crédito, fecha de vencimiento, banco emisor y artículo solicitado. La telefonista, a su vez, proporcionaba al cliente el importe a pagar, el cargo por envío, una clave de registro de la operación y el plazo aproximado de entrega.

El negocio fue creciendo y surgió la idea de crear un catálogo similar haciendo ciertas modificaciones a la portada y al nombre, denominándole "Correo Directo". Éste sería enviado por correo a aquellos clientes que con anterioridad habían adquirido uno o varios artículos del catálogo.



“ en México existe una gran carencia de satisfactores primarios, como alimentos, libros, medicamentos, etc. y cualquier intento por cubrir con rapidez estas necesidades de la población mexicana implica éxito”

Posteriormente, buscando economías de escala, se realizó una investigación de mercado entre los sectores médico y transportista; se adquirieron bases de datos y se crearon dos nuevos medios de comercialización, el “Catálogo del Médico” y el “Catalogo del Transportista”, mismos que ofrecían productos específicos a dichos sectores.

Finalmente en 1991, al Ing. Peralta se le ocurrió hacer un nuevo catálogo dirigido a empleados de grandes compañías. Contactó a las áreas de Recursos Humanos de varias empresas y les propuso que ofrecieran a sus empleados, una nueva prestación sin costo para la misma, consistente en distribuir el catálogo que denominó “Beneficios para Empleados”; en este, se ofrecían productos de línea blanca novedades (incluso paquetes de viaje) a precios ligeramente inferiores a los de los almacenes (debido al descuento por volumen que negoció con los proveedores) y un financiamiento con pagos quincenales (hasta de 13 quincenas) sin interés. El financiamiento se logró mediante una línea de crédito que se obtuvo con un banco nacional donde la tasa negociada era lo suficientemente atractiva como para que, aunada al crédito directo de los proveedores, le permitiera ofrecer un descuento sobre el precio de lista del bien o servicio adquirido, cubriendo los intereses, los gastos y obtener una utilidad.

A raíz de la crisis económica de diciembre de 1994, el crédito en México se encareció llegando a tasas superiores al 100%, provocando un considerable del uso de tarjetas de crédito, lo que obligó a cancelar los Catálogos y las ventas de crédito soportadas por el financiamiento bancario.

Debido a que la empresa había realizado una fuerte inversión en el equipo de telemarketing y en personal capacitado, el Ing. Peralta, Director General y principal accionista, decidió cambiar de estrategia buscando otro giro.

Para ello, estableció dos nuevas compañías: “Telemarketing Directo” y usando los recursos, las estructuras existentes, así como su gran



de los grandes almacenes de descuento.

Introducción

“Telemarketing Directo”, genera programas de mercadeo muy ingeniosos y exitosos para sus clientes basados en el uso de telemarketing que da servicio a varias empresas de distintos giros tales como: productos de belleza, desarrollo de sistemas, vinos y licores, seguros, etc.; para ello emiten diariamente un reporte de las actividades dirigido a cada una de las empresas que dan el servicio y enviándolo por correo

El éxito de Telemarketing Directo consiste en desarrollar estrategias de mercadotecnia para posibles prospectos y venderles la idea como “estrategia de mercadeo”. Esta empresa representa un crecimiento actual muy importante, no sólo por el incremento en los volúmenes de operación sino por la entrada de nuevos clientes.

El Ing. Peralta visitó una empresa transnacional dedicada a la venta de software sofisticado para grandes empresas y les vendió el “customer service”. La empresa le proporciona una lista de clientes y Telemarketing Directo se comunica dos veces al mes con cada uno de ellos con el propósito de conocer sus necesidades o inquietudes respecto al servicio proporcionado por la compañía de software, además de informarse si requieren de implantaciones o mejoras, quejas o sugerencias sobre sus sistemas, etc. Cada viernes elaboran un reporte de las llamadas para el área técnica de Systems Software Associates con el fin de que éstos la revisen y el lunes a primera hora los a sus clientes para dar respuesta a las peticiones recibidas por teléfono . De ahí que esta empresa tenga un alto grado de calificación en servicio.

Otro cliente importante es Avon Cosmetics, donde se vendió la idea de “servicios a clientes” ; en sus catálogos de venta y en los envases de sus productos la compañía proporciona el número telefónico de Telemarketing Directo para información, aclaraciones, quejas, sugerencias, etc. y cada semana, la empresa envía llamadas recibidas para que Avon actúe posteriormente con relación al reporte recibido y mantenga su nivel de servicio e imagen.

Telemarketing Directo realizó una investigación de mercado en una zona céntrica de la Ciudad de México e hizo un levantamiento del número de bares, centros nocturnos, clubes y vinateras, con base en éste, localizó un punto de venta que pudiese ser el centro de distribución directo para las tiendas y negocios cercanos. Representantes de ventas visitaron cada uno de los comercios y negocios del área y ofrecieron esta nueva alternativa de compra vía telefónica (servicio de venta y distribución de bebidas); los clientes únicamente hacen una llamada telefónica para colocar sus pedidos con cargo a precios similares a los de la distribuidora más reconocida en la Ciudad de México (La Europea) ya que este servicio de distribución es directo de la firma productora. Uno de los beneficios es que, al operar de esta forma, los negocios no mantienen grandes volúmenes de inventario; el servicio telefónico y de distribución se ofrece durante las 24 horas del día los 365 días del año y la entrega se realiza por medio de taxis comunes. La operación se le propuso a Bacardi y tuvo gran aceptación ya que esto le permite a la firma mantener un margen de ventas constante en volúmenes considerables. El centro de telemarketing recibe las llamadas y a su vez se comunica con el centro de distribución para que realice las entregas. De esta forma, la firma evita tener contacto directo con cada uno de los clientes permitiendo agilidad en el servicio y mayor captación de clientes y pedidos.

Telemarketing Directo también hace programas para revisar periódicamente el estado de los pagos que realizan los clientes a las compañías aseguradoras por los diversos tipos de pólizas de seguros. En ocasiones, algunos asegurados dejan de realizar sus pagos a la aseguradora permitiéndole a Telemarketing Directo visualizar un área de oportunidad en este mercado y vender su programa de telemarketing a Seguros Principal. El sistema consiste en monitorear telefónicamente a los clientes de la aseguradora con el propósito de investigar las causas de demora u omisión de pagos con miras a reactivar la cartera de la aseguradora y ampliarla al mismo tiempo.

Debido a los buenos resultados obtenidos en Telemarketing Directo, se buscó explotar el enorme potencial tanto en recursos humanos – debido a la experiencia en el giro - como en materiales, debido a la inversión hecha en el sistema de telemarketing. Para ello, se analizaron diversas necesidades de la población mexicana donde pudiesen atacarse nichos de mercado que consumieran productos de difícil localización a nivel nacional.

Librotel

A principios de 1997, se observó que las editoriales mantienen una gran cadena de distribución, que cuenta con grandes mayoristas, quienes a su vez distribuyen a medio mayoristas, los cuales surten a las librerías que son las que hacen llegar el producto al lector. Este sistema ocasiona un encarecimiento del producto, por lo que las editoriales reducen su producción y ven afectada su productividad.

La compañía Librotel se constituyó en septiembre de 1997 como una sociedad anónima de capital variable, con tres socios mexicanos y un capital social de \$50,000 pesos.

El acuerdo fue otorgar un descuento del 40% que le permite a LIBROTEL cubrir todos sus costos y mantener como mínimo una utilidad operativa de 15%.

LIBROTEL tardó año y medio para lograr la negociación con la segunda editorial pero para fines de 1998 ya se tenía negociada la operación con seis editoriales. En la actualidad, se opera con once casas editoriales.

Hoy en día es una empresa dedicada a la comercialización de libros vía telemarketing enfocada a estudiantes, profesionistas, universidades, intelectuales, bibliotecas, empresas, librerías y público en general, abarcando todo el territorio nacional; basada en técnicas de respuesta directa, en donde el cliente adquiere el producto deseado con sólo una llamada telefónica.

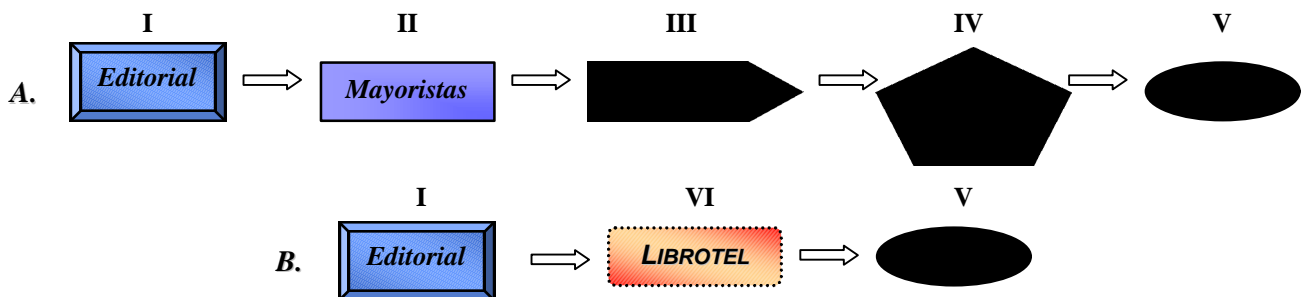
Librotel busca dar un servicio completo tanto a clientes como a proveedores y se ha transformado en la empresa líder en su ramo, mediante la oferta de productos de calidad, convirtiéndose estratégicamente no solo en un aliado de sus proveedores en la venta y distribución de libros sino del lector en la apertura de horizontes culturales más amplios.

Características Operativas

La empresa desarrolla el siguiente proceso operativo: el cliente se comunica telefónicamente a LIBROTEL y la operadora contesta con el nombre de la casa editorial, ya que mediante un software aparece en la pantalla de la telefonista el logotipo de la editorial (gracias al número telefónico asignado); el cliente proporciona el nombre del libro que desea adquirir, su nombre, domicilio y número de tarjeta de crédito y la operadora le informa precio y fecha probable de entrega. Por mensajería especializada recibe el producto solicitado en un lapso de 24 a 48 horas en su domicilio en cualquier parte del país.

LIBROTEL busca facilitar a la población mexicana en el país, los libros de su preferencia directamente en su domicilio, sin costo adicional por el envío y enriquece el servicio adjuntando diversa información sobre literatura variada, con el fin de incrementar la oferta de otros títulos y a la vez proporcionar un fácil acceso a la cultura y educación en cualquier punto del país.

Cada mes se da mantenimiento al sistema de telefonía, el cual, prácticamente no tiene límite de captación de llamadas. Actualmente existe equipo sobrante, visualizando expansiones de un 10%. La actualización y mantenimiento de los sistemas es realizada por una compañía externa.



Para dar un servicio adecuado, LIBROTEL recibe los lunes de cada semana, vía internet, el inventario actualizado de las existencias de libros de cada editorial, y las listas de precios correspondientes; las operadoras consultan el archivo y así pueden informarle al cliente cuando puede esperar su pedido.

En caso de que algún libro esté agotado, la operadora busca alternativas de compra para el cliente.

Cada operadora recibe un promedio de 60 llamadas por turno (son dos turnos: de 9 a 15 horas y de 15 a 21 horas); sin embargo, en caso de saturación de llamadas con alguna operadora, la supervisora canaliza la llamada a otra operadora que pueda contestar, con el propósito de dar servicio al 100% de las llamadas que se reciben.

Con el propósito de reducir los inventarios de las editoriales, LIBROTEL inició los remates de libros diversificados o rezagados, exigiendo a las editoriales que manejen promociones de libros en bodega cada trimestre.

Al finalizar el día, el sistema de cómputo elabora las órdenes de compra de cada editorial, que se envían y al siguiente día, a primera hora, mensajeros de la empresa recogen los libros y los llevan para que se empaquen y sean entregados a los clientes. Si el pedido debe surtirse en el área metropolitana de la Ciudad de México, los propios mensajeros los entregan (cuentan con motocicletas) y si el pedido es foráneo, se contrata

Gracias a este sistema LIBROTEL no tiene un inventario de libros.

Cada mes se exige por contrato que la editorial entregue un boletín o folleto con los últimos libros, o sea, los nuevos títulos que esta lanzando al mercado. De esta manera, LIBROTEL realiza ventas cruzadas, ya que dichos boletines son enviados a clientes que con anterioridad hayan comprado un libro con la empresa; además al surtir un pedido adjuntan folletos de editoriales diferentes a la de sus compras, con el objeto de dar a conocer al cliente otras oportunidades de compra.

La ubicación física de la empresa esta en el sur de la Ciudad de México, en un punto equidistante de sus principales proveedores, facilitando así la oportuna recolección de sus pedidos a las casas editoriales.



LIBROTEL busca llegar al nicho de mercado y seleccionarlo adecuadamente. Debido a que se manejan y alimentan bases de datos específicas, por cada tipo de cliente, cada mes se envían por correo folletería de nuevos libros y promociones perfectamente controlado para evitar duplicidad y la respuesta de esta campaña permanente de correo directo varía entre el 8% y 10%, un porcentaje muy alto.

Estafeta, que permite a sus usuarios verificar dónde se encuentra su envío.

Para mantener un control interno y continuidad en la operación, la empresa genera, mediante su sistema automatizado, los reportes diarios de control donde se muestran los pedidos, la facturación, el flujo de llamadas recibidas por hora, pedidos pendientes de pago, pedidos cancelados, entradas y salidas del almacén, las ventas por editorial y por libro, si el pedido es local o foráneo y por qué medio se entero el cliente de las ventas por teléfono, pudiendo hacer un análisis de frecuencia de compra, niveles de productividad, etc.

La contabilidad de la empresa se realiza con el apoyo de un despacho externo.

La compra del material de empaque se controla mediante requisiciones de compra, las cuales se generan en función de los pedidos que ya han sido pagados.

El departamento administrativo de ventas genera las requisiciones de libros y turna a tesorería para que solicite los títulos a las editoriales correspondientes. Las órdenes de compra se entregan a mensajería para que envíe por los libros y una vez que los libros están en la empresa se turnan al departamento administrativo de ventas para registrar la entrada y salida de almacén y proceder a facturar y enviar los pedidos.

Una vez que la paquetería está preparada y lista, el departamento administrativo de ventas la turna a distribución para su entrega.

Para la operación exclusiva de LIBROTEL, se diseñó un software con tecnología de punta en ambiente Windows, del cual actualmente se está desarrollando la versión 3.0 del sistema LIBROTEL.

En Junio de 1999 se iniciaron operaciones con nuevas editoriales entre las que podemos mencionar a Editorial Océano, Editorial Planeta y Gedisa, esta última se especializa en libros técnicos para profesionales.

Talento Administrativo

El consejo de administración de LIBROTEL está formado por sus 3 accionistas, quienes a su vez fungen como directivos de la empresa, reuniéndose una vez al mes para analizar y determinar las estrategias a seguir: la toma de decisiones es por consenso.

El director general tiene estudios en Ingeniería Civil con maestría en sistemas y administración, la gerente de operaciones estudio para Contador Público y el gerente de finanzas también estudió Contaduría Pública y actualmente estudia una maestría en

Al término de cada junta de Consejo, se elabora una minuta con el propósito de plasmar los acuerdos tomados y de esta forma darles seguimiento.

Se tiene la idea de incorporar al Consejo de Administración a varios dueños de editoriales, con el objeto de capitalizar sus experiencias y obtener otros puntos de vista sobre el negocio.

Los directivos de la empresa cuentan con un amplio desarrollo profesional; la experiencia obtenida en áreas de mercadotecnia le permiten a LIBROTEL lograr eficacia en el arranque de operaciones cien por cien innovadoras y éxito en la realización de conceptos nuevos que al inicio se consideraban como sueños. Debido a la excelencia directiva con la que se trabaja en la empresa, cada una de las metas propuestas en todas las áreas y niveles de la operación son alcanzables con grandes resultados, logrando que LIBROTEL esté preparado para enfrentar nuevos retos.

La compañía busca la participación en equipo invitando a su personal a que sea proactivo, promoviendo entre ellos que expongan sus ideas para mejorar, simplificar o adecuar la operación.

El recurso humano es el factor más importante en LIBROTEL y más aún su capacitación, ya que ésta representa una especialización.

Un representante de ventas se capacita en el centro de telemarketing directo durante un mínimo de seis meses, durante el cual se mide su productividad con base en el número de llamadas atendidas y el nivel de calidad, donde el supervisor monitorea las llamadas interviniendo ocasionalmente con el propósito de valorar el nivel de control y desenvolvimiento.

Posteriormente, el supervisor capacita directamente al personal durante quince días, dando a conocer el lenguaje técnico de Librotel, el manejo de la operación, las diferentes editoriales y la diversificación o especialización en libros, etc.

El siguiente paso consiste en evaluar los conocimientos obtenidos durante la capacitación mediante un examen; el mínimo de aprobación es 80%. Por último, pasan al área de telefonía de LIBROTEL, donde el supervisor continúa monitoreando y evaluando su nivel de conocimiento, dominio y desenvolvimiento en el giro.

Librotel proporciona a su personal cursos de geografía y cursos externos de ortografía y redacción. Cada segundo sábado del mes, existen presentaciones por parte de las editoriales (seminarios de capacitación) para dar a conocer la literatura actual y nueva con el propósito de que la comercialización sea más intensa y represente una venta segura. Después de cada exposición, se realiza una revisión de la operación del mes anterior con el fin de mantener una cultura de excelencia mediante la mejora continua. En la revisión de operación, se comentan los problemas detectados en el mes y se plantean diferentes alternativas de solución, concensando la mejor.

El último viernes de cada mes se realizan exámenes de conocimientos a los representantes de ventas y semestralmente se realizan reuniones individuales entre la supervisora y cada operadora para evaluar su desempeño y actitud.

Ambas evaluaciones se consideran para determinar los incrementos de sueldo cada 6 meses. La evaluación que realiza el jefe inmediato considera elementos como: puntualidad, disciplina, desenvolvimiento, limpieza y trato, que representan el 50%; el 50% restante lo cubre la aprobación de los exámenes mensuales.

El pago de sueldos al personal es quincenal vía nómina y se conforma de un salario base más prestaciones de ley, además se les entregan mensualmente vales de despensa mientras que los incentivos por resultados obtenidos se pagan en la primera quincena del mes. Adicionalmente, se proporcionan uniformes.

Uno de los objetivos primordiales del supervisor es incentivar a cada representante de ventas u operadora para que tenga la capacidad de resolver problemas con las llamadas y superar sus metas de venta. Además del incremento salarial por productividad, la compañía maneja una tabla de metas e incentivos para representantes de ventas, con el propósito de que exista un constante dinamismo y entusiasmo en la

Dicha tabla toma como base el margen de ventas generadas, donde los incentivos se miden y se otorgan después de haber cubierto el 80% de su presupuesto o meta mensual por representante.

Las actividades se planean y se programan puesto que sus metas son orientadas a las ventas; existe un consenso vía juntas mensuales que se realizan con todo el personal para discutir y comentar situaciones presentadas en la operación, en las que cada empleado busca la solución a los problemas presentados en su área colaborando todos en equipo para dar la solución idónea al problema.

La gerente de operación celebra reuniones quincenales con los mensajeros de una zona para comentar situaciones presentadas que requieran de cambios o mejoras con el propósito de dar mejor servicio y hacer mas eficiente la operación. Todos los mensajeros se reúnen una vez al mes, para conocer sus problemas e inquietudes y la manera en

La rotación del personal es mínima debido al plan de incentivos, ambiente laboral y que se manejan en la compañía para todo sus empleados, ya que como se dice en Librotel, "aquí se gana lo que uno quiere" puesto que no existen limitantes de ningún tipo para que la gente crezca en la empresa tanto económica como profesionalmente. Sin embargo, en la compañía no se ha pensado en planes de carrera o sucesiones.

Los requisitos para un representante de ventas son: certificado de preparatoria mínimo con aspiración a universidad, exclusivamente mujeres con un mínimo de 18 años de edad, ser una persona atenta que le guste y sepa tratar a la gente, con voz agradable, con actitud de servicio y que sea paciente para saber escuchar; además debe tener conocimientos de Word y Excel y acreditar el examen de ortografía y calidad de captura e 85%. Una de las cualidades a las que el Ing. Peralta le da mucha importancia para cubrir este perfil, es que el candidato al puesto no tenga experiencia en telemarketing.

efónico que LIBROTEL les otorga para promocionar las ventas por

Los pedidos representan un promedio de compra de \$250 o más lo cual es rentable para la operación de la empresa; sin embargo, si el pedido es menor a esta cantidad, la operadora realiza labor de venta buscando que el cliente consuma más, ya que en caso contrario, cuando el pedido es menor a \$100 aproximadamente, el costo de envío se le cobra al cliente por separado.

En enero de 1999, se iniciaron las operaciones de ventas directas a librerías del sureste del país, donde existe un mayor hábito de lectura debido a la adopción más tardía de la televisión. Sin embargo, tardaron 6 meses en negociar esta operación ya que eliminaron la relación directa con la editorial. En este caso, la librería obtiene el 30% de margen y recibe los libros en un máximo de 48 horas en un flete por cobrar y aunque su margen es inferior, el servicio a su clientela es mejor, lo que provoca un mayor volumen de ventas.

La empresa tiene como competidores a las compañías Ghandi, Librería el Sótano y Parnaso que también distribuyen libros por teléfono, e iniciaron sus operaciones un año después de la creación de Librotel. El Ing. Peralta piensa que su éxito se debe a la forma de enfocar el servicio y opina que “la ventaja está en que iguallen o mejoren el servicio que Librotel da a sus clientes”.

Debido a la globalización actual de mercados, existen múltiples posibilidades de expansión para Librotel. Sin embargo, por el momento la empresa no pretende diversificar su operación ya que considera que una diversificación desviaría el enfoque principal de su

Las editoriales consideran que la operación a través de LIBROTEL es rentable, productiva y eficiente debido a que el pago que reciben es a 30 días; no así las librerías que reciben el material que tienen a consignación y pueden devolverlo a la editorial sin

cargo alguno. Por otro lado, LIBROTEL recoge y distribuye directamente los libros y esto a las editoriales no les crea conflicto con los distribuidores.

El aumento demográfico de los últimos años, aunado a un rápido y con frecuencia desordenado crecimiento urbano registrado en muchas ciudades de la República Mexicana, ha generado múltiples carencias en la distribución de ciertos satisfactores principalmente los culturales.

Debido a ello, se planteó la necesidad de crear tres nuevos conceptos de comercialización: el Café Librotel, las Librerías LIBROTEL y su presencia en la Feria del Libro con una Editorial diferente.

El Ing. Peralta considera que, en el futuro, desaparecerán las librerías tal y como están operando, ya que a la gente no le agrada invertir mucho tiempo en localizar libros.

Librotel está dando inicio a un nuevo proyecto denominado "Café Librotel: Este programa esta diseñado para dar apoyo a las editoriales, a los usuarios del sistema Librotel y al publico en general.

El objetivo principal de los Café Librotel es brindar a la población mexicana una en la adquisición de libros, otorgando beneficios adicionales a los ofrecidos en compras comunes (telefónicas), tales como: descuentos por compras frecuentes, comodidad al realizar sus pagos (ya sea en efectivo, por deposito bancario o por cargo a tarjeta de crédito), información mensual de nuevos títulos de editoriales participantes así como sus promociones especiales.

Este concepto se desarrollo con el propósito de fomentar una red de distribuidores (Librerías tipo virtual) exclusivos de Librotel. Para este programa, la empresa realizó un análisis del mercado potencial con el propósito de enfocar el servicio a los estados del país con poblaciones que cuentan con un mínimo de 100,000 habitantes. Para ello se analizó todo el país y como resultado se encontró que 27 estados de la República Mexicana cuentan con poblaciones de más de cien mil habitantes.

Se desarrolló una estructura de arranque para el nuevo programa de venta con el fin de poder implantarlo paulatinamente. Se clasificaron los diferentes estados en cuatro fases; la fase I tiene un rango de cobertura de poblaciones de más de 500 mil habitantes; la fase II poblaciones de más de 250 mil habitantes; fase III poblaciones de más de 150 mil habitantes y la fase IV poblaciones de más de 100 mil habitantes; una vez clasificadas las poblaciones, se determinó el número de librerías necesarias para cada fase.

La implantación de este programa se realizará mediante una convocatoria a emprendedores que busquen un nuevo negocio regional y estén dispuestos a invertir su tiempo, dinero y relaciones para sacarlo adelante.

Los requisitos de los participantes son: una fianza de \$80,000.00 en garantía del inventario en consignación, los estantes, accesorios y anuncios publicitarios; un local comercial de 40 m2 mínimo, con vista a la calle, contando con servicios de teléfono, luz, agua y sanitarios; y la instalación de una PC con conexión a internet. Además, deben presentar 4 fotografías exteriores y 2 fotografías interiores del local así como un mapa de ubicación, señalando las calles aledañas y la orientación del local.

Para esta operación, Librotel entregará a cada distribuidor un inventario en consignación con valor de \$ 50,000.00 el cual estará documentado mediante la firma de monto total. Dicho inventario será proporcionado a la empresa por las editoriales participantes, quienes proveerán a los distribuidores los estantes y anuncios publicitarios para su local.

Cada distribuidor tendrá en su local una exhibición de los libros de actualidad de las casas editoriales participantes, mismos que podrá vender, consultando las existencias y precios vía internet. En caso de no contar con el libro solicitado, lo ofrecerá a su cliente en un plazo de 24 horas.

La operación con los distribuidores será la siguiente: el distribuidor realizará un depósito bancario por las ventas generadas el día anterior, el cual será cotejado por LIBROTEL contra los títulos desplazados, monitorean diariamente la operación de cada distribuidor; por otro lado, se podrá solicitar a LIBROTEL la reposición de los títulos desplazados a través del servicio de telemarketing, por correo electrónico o por fax.

Otro programa innovador son las "Librerías Librotel", diseñado para cubrir librerías de la editorial Fondo de Cultura Económica, que requieren contar oportunamente con los títulos solicitados por sus clientes y así poder ofrecer un servicio diferenciado que logrará posicionar a la editorial como una compañía

Con este programa, Librotel se convierte en forma automática en el distribuidor mayorista de las librerías de esa editorial, formando parte de la logística de la misma, aprovechando su tecnología instalada. Dado el servicio que proporciona Librotel a la editorial, le interesó contratar como maquila el sistema de pedidos por teléfono y entrega inmediata a través de mensajería especializada utilizando las modernas técnicas de

Respecto a la presencia de Librotel en la Feria del Libro, se hizo una alianza comercial con la Editorial Pearson (Pearson es el resultado de la unión de Prentice Hall con Addison Wesley, para el fomento y promoción de libros de cómputo, a través de un programa llamado "Educación Latinoamericana"). Se calcula que hubo un flujo de 25,000 lectores a esta feria y en el cubículo de Pearson/Librotel se montó una exhibición de los libros más recientes en materia de cómputo

Para este evento se mandó imprimir un díptico donde se describen las ventajas que proporciona al lector el incorporarse a un grupo de lectores de temas relacionados con la informática, ofreciendo a éstos una comunicación constante respecto a publicaciones recientes sobre el tema, descuentos en compras recurrentes y promociones especiales. Este díptico tiene una hoja desprendible donde el lector interesado llena sus datos generales y los entrega en el cubículo, conservando una credencial, también desprendible, que lo acredita como socio del grupo.

En la credencial aparece su número de socio que consta de 8 dígitos, donde sólo están impresas las primeras dos posiciones, que identifican a la editorial y el resto (6

Cuando el lector llama por primera vez a Librotel solicitando algún libro de la editorial, la operadora le proporciona los 6 dígitos faltantes y lo da de alta como socio del sistema permitiéndole el acceso a las promociones. Para esta feria se está promocionando una serie de 4 libros, que al adquirirse por telemarketing se obtiene un 50% de descuento.

A través de este sistema, LIBROTEL obtuvo una base de datos de 2,500 personas interesadas en libros de cómputo, y así en el futuro enviarles un correo directo con información mensual sobre nuevas publicaciones y ofertas lo cual significa que ha detectado un nuevo nicho de mercado.

El éxito de Librotel, consiste en mantenerse a la vanguardia en tecnología y servicio a su mercado, buscando constantemente ideas creativas y prácticas que le permitan crecer al ritmo que el país demanda. Ahora se es para incursionar próximamente en el comercio electrónico preparando una página web interactiva y modificando los sistemas actuales para atender este nuevo canal de distribución que está creciendo a un ritmo acelerado.

Aspectos Financieros

Los estados financieros de LIBROTEL, a diciembre de 1998, así como sus proyecciones para los próximos 4 años muestran un crecimiento constante en ventas y utilidades. (Anexos IV, V y VI).

Las ventas de Librotel tienen un comportamiento estacional, ya que muestran un descenso durante el período vacacional de verano y los picos se dan durante los meses de mayo y diciembre. El 16% de las ventas es a librerías y a algunos clientes institucionales que pagan a 30 días. El resto es con cargo inmed o bien mediante pago en banco vía depósito referenciado.

Librotel tiene clasificados sus gastos en fijos y variables; dentro de los fijos, se consideran gastos del personal y gastos administrativos y dentro de los variables a aquéllos que fluctúan en función de las ventas, tales como comisiones, empaque, envío vía mensajería especializada, correo directo, etc.

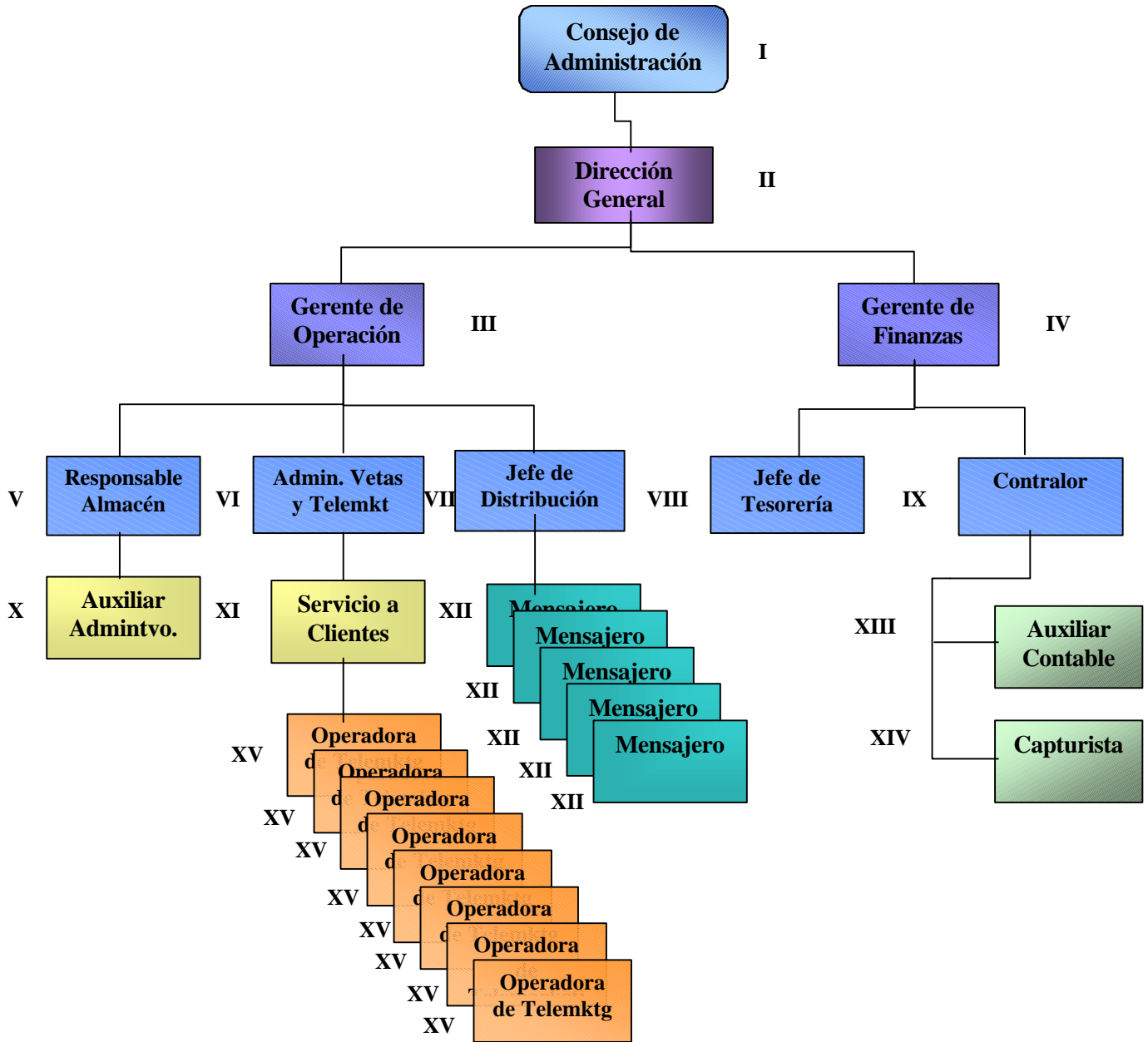
Los principales insumos de LIBROTEL son el empaque, que representa un costo de entre \$6 y \$8 pesos dependiendo del tamaño; las guías de envío, prepagadas a Mensajería Estafeta en volúmenes de mil, proporcionan un ahorro de \$24 pesos por envío ya que por cada guía se pagan \$46 pesos en lugar de \$70 pesos.

Los gastos y productos financieros incluyen los ingresos, producto de las inversiones así como las comisiones de cobranza por tarjeta de crédito y por el sistema de cobranza electrónica que tiene con el banco para la recepción de pagos vía el depósito bancario es de manejo conservador, a través de instrumentos de deuda.

La política de la empresa, en cuanto a inversiones, es de manejo conservador, a

Respecto al manejo de los activos fijos, éstos se deprecian de acuerdo con las políticas fiscales mexicanas y dado que se requiere mantener a la empresa a la vanguardia en sistemas de cómputo, cada año se invierte en este rubro y en comunicaciones adquiriendo el hardware y software necesarios.

Anexo I



<i>Anexo II</i>

TABLA DE INCENTIVOS

<u>Cobertura de Cuota sobre Ventas</u>	<u>% de Comisión sobre Salario Nominal</u>
80%	10.0%
85%	12.5%
90%	15.0%
95%	17.5%
100%	20.0%
105%	22.5%
110%	25.0%
115%	27.5%
120%	30.0%
125%	32.5%
130%	35.0%
135%	37.5%
140%	40.0%
145%	42.5%
150%	45.0%
155%	47.5%
160%	50.0%

<i>Anexo III</i>

EDITORIALES CON QUIENES TRABAJA LIBROTEL

<i><u>Nombre de la Editorial</u></i>	<i><u>Temas que edita</u></i>
FONDO DE CULTURA ECONÓMICA	ECONOMÍA, FILOSOFÍA E HISTORIA
CONACULTA	ARTE
GRIJALVO	GENERAL
ARENA	HISTORIA
SIGLO XXI	HISTORIA
DIANA	GENERAL
PEARSON	COMPUTO
PLANETA	GENERAL
OCÉANO	GENERAL
GEDISA	PROFESIONALES
PLAZA & HANES	GENERAL

Anexo IV

ESTADO DE RESULTADOS

LIBROTEL, S.A. DE C.V.		
Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de 1998		
<i>(Cifras en \$ Pesos Mexicanos)</i>		
	ACUMULADO	%
INGRESOS		
Ventas	9,725,033	99.99
Otros ingresos	1,448	0.01
Total INGRESOS	9,726,481	100.00
EGRESOS		
Costo de ventas	5,835,020	84.44
Gastos fijos	510,621	7.39
Gastos variables	523,129	7.57
Gastos y prod. financieros	41,538	0.60
Total EGRESOS	6,910,308	100.00
UTILIDAD BRUTA	2,816,173	28.95
IMPUESTOS		
ISR	882,351	
PTU	275,735	
UTILIDAD NETA	1,658,087	17.05

Anexo V

ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA

LIBROTEL, S.A. DE C.V.			
Balance General al 31 de diciembre de 1998			
<i>(Cifras en \$ Pesos Mexicanos)</i>			
ACTIVO		PASIVO	
Circulante		Flotante	
Caja	912	Proveedores	2,970,008
Bancos	997,683	Acreedores diversos	36,823
Clientes	234,412	Impuestos por pagar	137,269
IVA por acreditar	127,494	IVA por pagar	28,151
Inversiones	3,446,112	Provisión pago PTU	275,735
Funcionarios y empleados	99,139	Total flotante	3,447,986
Crédito al salario	2,546		
Total circulante	4,908,298		
Fijo		Fijo	
Mobiliario y eq. de oficina	89,098	Prestamos bancarios	60,000
Dep. acum. Mob. Y eq. oficina	-11,221	Total fijo	60,000
Equipo de computo	47,392		
Dep. acum. Equipo de computo	-17,657	TOTAL PASIVOS	3,507,986
Equipo de transporte	163,913		
Dep. acum. Equipo de transporte	-32,319	CAPITAL	
Total fijo	239,206		
		Capital social	50,000
Diferido		Resultado de ejercicios ant.	-58,826
Pagos anticipados I.S.R.	1,819	Resultado del ejercicio	1,658,087
Seguros y fianzas Pág. ant.	7,924		
Total diferido	9,743	TOTAL CAPITAL	1,649,261
SUMA DEL ACTIVO	5,157,247	SUMA DEL PASIVO Y CAPITAL	5,157,247

Anexo VI

ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

LIBROTEL, S.A. DE C.V.				
ESTADOS FINANCIEROS PRO-FORMA DE LIBROTEL				
<i>(Cifras en Miles de \$ Pesos Mexicanos)</i>				
	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>
I. ESTADOS DE RESULTADOS				
II. Ventas	13,129	17,724	21,269	25,522
III. Costo de Ventas	7,877	10,634	12,761	15,313
IV. Gastos Fijos	687	833	960	1,096
V. Gastos Variables	840	1,134	1,361	1,633
VI. Gastos Financieros	-18	-410	-622	-1,456
VII. UTILIDAD BRUTA	3,743	5,533	6,809	8,936
VIII. ISR	1,198	1,770	2,179	2,860
IX. PTU	374	553	681	894
X. UTILIDAD NETA	2,171	3,210	3,949	5,182
XI. II. BALANCE				
XII. ACTIVO				
XIII. Liquido	5,043	8,856	13,257	18,817
XIV. Clientes	350	473	565	681
XV. Otros Activos	264	301	332	370
XVI. TOTAL CIRCULANTE	5,657	9,630	14,154	19,868
XVII. TOTAL FIJO	113	91	75	164
XVIII. TOTAL DIFERIDO	11	13	14	155
XIX. TOTAL ACTIVO	5,781	9,734	14,243	20,187
XX. PASIVO				
XXI. Proveedores	1,313	1,772	2,124	2,550
XXII. Acreedores Diversos	42	47	50	53
XXIII. ISR por pagar	200	295	360	472
XXIV. IVA por pagar	32	37	35	40
XXV. Provisión PTU	374	553	674	885
XXVI. TOTAL PASIVO	1,961	2,704	3,243	4,000
XXVII. CAPITAL				
XXVIII. Capital Social	50	50	50	50
XXIX. Resultado de ejercicios anteriores	1,599	3,770	6,979	10,927
XXX. Resultado del Ejercicio	2,171	3,210	3,949	5,182
XXXI. TOTAL CAPITAL	3,820	7,030	10,978	16,159
XXXII. SUMA PASIVO Y CAPITAL	5,781	9,734	14,243	20,187

CASO MEXICANO



Creatividad, Talento del Exito Mexicano

*Manual
del
Instructor*

RESUMEN EJECUTIVO

El Ing. Jesús Peralta mexicano de nacimiento, se ha distinguido por ser una persona muy creativa, que ha aprovechado su creatividad para desempeñar actividades innovadoras durante toda su vida profesional. Al buscar alternativas de negocio, ha incursionado en mercados nuevos, permitiendo explotar nichos específicos con grandes resultados debido a la aceptación que han tenido los productos y servicios que proporcionan sus empresas. Otra cualidad del Ing. Peralta, es el ser una persona con visión para los negocios exitosos; durante los años 70 trabajó como corredor de seguros en la Ciudad de México creando y desarrollando diversos programas que fueron de gran éxito, ya que con un enfoque de pulverización, logró grandes volúmenes de venta; sin embargo, la innovación y el impacto en el sector asegurador hicieron que algunas de las principales compañías aseguradoras bloquearan estos programas debido a los sistemas tradicionales de ventas.

Más tarde, emprendió un negocio innovador analizando la operación de ventas vía catálogo que en Estados Unidos de Norte América era de gran éxito y que en México aún no se había implantado, adaptando esta operación al sistema mexicano y convirtiéndose en el principal accionista de este proyecto.

Visitó a la aerolínea Mexicana de Aviación, presentando la propuesta de "El Catálogo" con el propósito de que éste fuera expuesto a los viajeros durante su viaje que representaba un distractor 100% explotable para ventas. Ganó la licitación hecha por parte de la aerolínea, ya que el concepto de ventas por catálogo y "El Catálogo" en sí eran lo suficientemente atractivos. Con este proyecto surge "Mass Market" constituida en 1985 en la Ciudad de México, y dedicada a la comercialización de diversos productos vía catálogo. Estableció convenios con diversos proveedores y negoció la exclusividad de distribución del catálogo con la aerolínea adquiriendo un costoso equipo de telemarketing para el control y manejo de la operación. La operación de "El Catálogo" era a través de la captación de llamadas telefónicas de clientes interesados en los productos ofrecidos en la revista, con telefonistas entrenadas que recibían el pedido, hacían el cargo a la tarjeta de crédito y el producto se surtía por mensajería especializada. El negocio fue creciendo y al Ing. Peralta le surgió la idea de crear otro catálogo, denominándole "Correo Directo" que sería enviado por correo a aquellos clientes que ya habían comprado y que posiblemente no estuvieran viajando por la misma aerolínea. Más adelante, creó otros catálogos especializados hacia diversos nichos de mercado como: el "Catálogo del Médico", el "Catálogo del Transportista" y el de "Beneficios para

En diciembre de 1994, cuando México afrontó la gran crisis económica, el Ing. Peralta se vio obligado a cancelar los Catálogos así como las ventas de crédito, soportadas con financiamiento bancario. Debido a la fuerte inversión hecha en equipo de telemarketing y en personal capacitado, el Ing. Peralta decide cambiar de estrategia buscando otro giro; así capitalizando los recursos, la estructura existente y su gran experiencia en comercialización, crea dos nuevas compañías "TELEMARKETING DIRECTO y Librotel". Telemarketing Directo, genera programas de mercadeo muy

ofreciendo el servicio de la localización del libro que el lector necesitara y promoviendo libros de cierta editorial.

Durante ocho meses, Librotel operó como localizador de libros, logrando algunas ventas y pronto el Ing. Peralta descubrió que el negocio no estaba bien planteado, ya que los gastos incurridos por la búsqueda no se recuperaban gastando además grandes cantidades en publicidad, llamadas telefónicas, personal y equipo; sin generar lo suficiente para cubrir dichos gastos. En consecuencia, decidió cambiar de estrategia buscando nuevos convenios con editoriales nacionales.

El Ing. Peralta, negoció con algunas editoriales ofreciéndoles el servicio de telemarketing gratuito si le otorgaban un descuento atractivo sobre la compra de libros, y en su publicidad agregaban el número telefónico de la línea que les fue asignada para las ventas vía Librotel. El esquema planteado minimizaba la cadena de distribución llegando directamente al cliente a precios muy inferiores y logrando que el producto fuera accesible para el lector, aplicando la fórmula de “todos ganan” a, donde el lector adquiere el producto a un buen precio, la editorial incrementa sus ventas y la empresa de telemarketing obtiene una utilidad.

Librotel es una empresa basada en técnicas de respuesta directa en que el cliente adquiere el producto deseado desde cualquier punto del país con sólo realizar una llamada telefónica; personal especializado recibe el pedido, obtiene datos del cliente, tales como nombre, dirección, teléfono y número de tarjeta de crédito, efectúa el cargo correspondiente, adquiere el o los libros vendidos directamente de la editorial, los empaca, envía por mensajería y hace un seguimiento hasta la recepción del producto por el cliente. Adicionalmente efectúa ventas por correo enviando información de nuevas publicaciones y ofertas a los clientes que tiene registrados en sus bases de datos, con un gran porcentaje de respuesta (10%)..

Con base en el contrato entre la editorial y Librotel, el margen de descuento que se tiene es suficiente para cubrir los gastos operativos, administrativos, financieros, una pequeña utilidad e incluso ofrecer el producto con descuento y entregarlo en el domicilio del cliente.

A través del sistema se generan reportes diarios de control donde se muestran los pedidos, la facturación, el flujo de llamadas recibidas por hora, pedidos pendientes de pago, pedidos cancelados, entradas y salidas del almacén, las ventas por editorial y por libro, si el pedido es local o foráneo y por qué medio se enteró el cliente de las ventas por

teléfono, pudiendo hacer un análisis de frecuencia de compra, niveles de productividad, etc.

Las editoriales consideran que la operación con Librotel es rentable, productiva y eficiente debido a que el pago que reciben es en efectivo, no mantienen inventario alguno de libros, ya que el material que solicita no se entrega en consignación como sucede con las librerías comunes. Por otro lado, Librotel recoge y distribuye directamente los libros, y a las editoriales no les crea conflicto con los distribuidores.

El recurso humano es el elemento más importante en Librotel, especialmente su capacitación ya que ésta representa una especialización. Para ello ofrece a su personal cursos de ventas, geografía y cursos externos de ortografía y redacción. Cada segundo sábado del mes, las editoriales presentan sus productos nuevos y ofertas con el propósito de que la comercialización sea más intensa y represente una venta segura (seminarios). Además se aplican exámenes de conocimiento cada mes y cada 6 meses; con base en estos exámenes y una evaluación de comportamiento, se incrementan los sueldos.

Librotel ha distinguido tres tipos de clientes: el lector individual, empresas con compras masivas de libros y las propias librerías. Con el objeto de impulsar sus ventas, ha definido nuevas estrategias adicionales de venta. "Café Librotel", que consiste en otorgar un tipo de concesión a emprendedores que deseen invertir en pequeñas librerías de tipo virtual y atender a su mercado local. "Librerías Librotel" en que la empresa hará un servicio de maquila para el Fondo de Cultura Económica en lo referente a la logística y supervisión de las librerías de esa casa editorial y por último, su incursión en la Feria del Libro, donde levantó una nueva base de datos de 2,500 personas interesadas en libros de

En tan solo dos años, LIBROTEL ha crecido en un 235% gracias al excelente servicio y especialización que ha logrado, un agresivo programa de incentivos de venta y a la diversificación de servicios y productos que proporciona a los diferentes tipos de clientes. Ha incrementado sus clientes y proveedores y actualmente opera con 11 Casas Editoriales con buenos resultados.

Librotel busca llegar al nicho de mercado y seleccionarlo adecuadamente, abarcar la mayoría de las editoriales de México en un máximo de tres años y está visualizando trabajar tanto con editoriales nacionales como editoriales extranjeras.

Debido a la globalización actual de mercados, existen múltiples posibilidades de expansión para Librotel. Sin embargo, ha incursionado en nuevos conceptos de expansión a través de desarrollar una red de distribuidores exclusivos, así como en una página web que le permita competir agresivamente en el mercado de venta electrónico.

OBJETIVOS DIDÁCTICOS

- Lograr que el lector visualice que en un entorno cambiante como el nuestro, cuando la situación es adversa al negocio existente, no debe persistir en un negocio donde sólo tiene y buscar creativamente otro uso a sus recursos para emprender un nuevo negocio.
- Lograr que el lector comprenda que en el crecimiento de un nuevo negocio no debe basarse en que todo continuará igual, sino identificar correctamente su mercado e invertir en la tecnología necesaria para adelantarse a su competencia. (No tener miedo a la competencia, sino a la incompetencia)
- Considerar al elemento humano, no sólo como un recurso necesario, sino hacerlo participe en las decisiones, fomentando el trabajo en equipo y el consenso para la resolución de problemas de tipo operativo y buscar que la experiencia de algunos sea transmitida al resto del equipo, para así enriquecer el desarrollo del personal.
- Considerar la capacitación, no como un gasto necesario, sino como una inversión que ayudará a sus empleados para el logro de sus metas personales y las del negocio; por otra parte, establecer un buen programa de incentivos autofinanciables, que mejore la eficiencia y productividad de la empresa.
- Considerar que en este tipo de empresas de casi un solo dueño, aunque va bien y tiene muy buenas perspectivas de crecimiento, no se ha visualizado la sucesión (no existe un plan de carrera para los ejecutivos).

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS DEL CASO

Su estilo de liderazgo es de tipo consensual, buscando crear una armonía y un ambiente de trabajo adecuado con su personal (al cual cuida e incentiva); sin embargo, es exigente en el cumplimiento del trabajo y de los objetivos planeados.

Es una persona que se aventura en nuevos negocios, está abierto a conocerlos y a efectuar los cambios necesarios conforme va adquiriendo un mayor conocimiento de cómo opera su mercado.

B. Identifica los factores críticos de éxito de LIBROTEL

- Negociación adecuada con sus proveedores (Editoriales)
- Servicio al cliente buscando un alto grado de calidad
- Capacitación continua del personal
- Empleo de tecnología de punta
- El no manejar inventarios
- Venta del producto con descuento y ofertas

C. ¿Cuál es la visión y la misión empresarial del Ing. Peralta?

Visión: Librotel no debe ser percibido por el mercado como un distribuidor más, ni mucho menos como una simple librería; Librotel será un aliado de sus proveedores en la venta de sus productos y un aliado de los lectores en la apertura de amplios horizontes culturales.

Misión: Ofrecer un servicio de alta calidad tanto a clientes como a proveedores y convertirse en la empresa líder en su ramo, mediante un equipo humano altamente entrenado y motivado, utilizando tecnología de punta y buscando siempre cubrir las necesidades de su mercado de una manera oportuna y adecuada

D. Identifica los objetivos a corto, mediano y largo plazo de LIBROTEL**Mercadotecnia**

Corto plazo:

- Continuar ofreciendo el servicio de venta y distribución de libros a través del sistema establecido, buscando mejorar continuamente la calidad del mismo.
- Continuar con las campañas de correo directo, manteniendo e incrementando sus bases de datos.
- Desarrollar una campaña de prospecto para incrementar su clientela de empresas con consumo masivo de libros.

Mediano plazo:

- Desarrollar las primeras fases de "Café Librotel"
- Hacer los ajustes necesarios en recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales para el desarrollo del proyecto "Librerías Librotel (la maquila de distribución para la editorial Fondo de Cultura Económica).
- Buscar el crecimiento de la base de datos de lectores asiduos a temas de cómputo y establecer una estrategia con el proveedor Addison Wesley sobre el flujo de nuevos títulos y ofertas para incrementar ventas a los afiliados de clientes frecuentes Pearson.

Largo plazo:

- Estructurar, implantar y difundir el sistema de comercio electrónico de Librotel.
- Aprovechar este medio para encuestar a su mercado para temas que deseen y establecer con las editoriales el desarrollo y publicación de esos temas.
- Desarrollar bases de datos de otros mercados aún no considerados.

Recursos financieros

- Soportar el crecimiento en ventas proyectadas de 35% en los próximos 2 años y de 20% en el largo plazo.
- Apoyarse en tecnología para que el incremento de los gastos fijos sea a un ritmo inferior al crecimiento de los ingresos y como consecuencia, se incrementen las utilidades.
- Desarrollar un buen sistema de calificación de crédito para incrementar las ventas a empresas de consumo masivo de libros, con el menor riesgo posible.
- Desarrollar un buen sistema de manejo de flujos de efectivo para obtener un mejor manejo de las inversiones e incluso con recursos propios brindar apoyo a estas ventas, obteniendo así un desplazamiento más ágil de la mercancía.

Recursos físicos

- Hacer una inversión constante en equipos de cómputo para mantenerse con tecnología de punta y así mejorar el servicio a su clientela y la calidad del mismo.
- Contratar los espacios necesarios para soportar los crecimientos previstos.

Productividad

- Mejorar la utilización de la capacidad instalada sin llegar a saturarla.

- Desarrollo continuo de mediciones de rendimiento del equipo instalado.

Recursos humanos

- Continuar con los programas de incentivos y capacitación que han dado buenos resultados.
- Continuar con el proceso de selección de nuevos empleados a través del despacho externo.

Administración

- Mantener una estructura acorde al tamaño de la operación, con moderados crecimientos.
- No se prevé diversificación con otros productos.
- Trabajar con todas las casas editoriales del país y con algunas del extranjero.

Ética y responsabilidad social

- Las editoriales facilitarán al público la adquisición de los libros de su preferencia.
- Crear la lealtad del cliente, vía un servicio de calidad adecuado.
- Apoyar la distribución de libros a nivel nacional.
- Mantener un comportamiento ético de la empresa, tanto con sus clientes como con sus proveedores.

Innovación

- Innovar el sistema de ventas vía comercio electrónico adecuando los procesos internos.

E. ¿Cuales son las fortalezas y debilidades del negocio?

Fortalezas:

- Habilidad y creatividad mercadológica de su director general
- Habilidad negociadora con las editoriales
- Personal experimentado, capacitado y motivado
- Manejo de nichos específicos de mercado
- Sistema de distribución
- No mantener inventarios de producto
- Utilización de outsourcing (contabilidad, contratación de recursos humanos)
- Alta respuesta de correo directo
- Participación de los equipos de trabajo
- Sistema de capacitación con exámenes mensuales de conocimiento

Debilidades:

- Los inventarios de las editoriales se renuevan cada semana; no están en línea
- Pago de contado a las editoriales por los productos que adquiere la empresa

editoriales (capitalizar sus experiencias y obtener otros puntos de vista sobre el negocio)

- ✓ Desarrollar otros nichos de mercado como amas de casa (libros de cocina y novelas), viajeros frecuentes (libros sobre países y de viaje), colegios y asociaciones profesionales (libros técnicos de su especialidad), etc.

Amenazas:

- ✓ No se ha contemplado la sucesión
- ✓ Que el proyecto de “Café Librotel” no tenga la aceptación esperada

G. *¿Cómo calificas la estrategia diseñada por el Ing. Peralta?*

El Ing. Peralta se lanzó con una idea novedosa al acercarse con las casas editoriales, sin conocer a fondo como funcionan éstas y poco a poco ha ido mejorando su operación y el rendimiento de la empresa. En un principio no conocía los términos de venta que estas manejan con las librerías al darles la mercancía a consignación y plazos de crédito de hasta 6 meses. Las editoriales no manejan inventarios al día y esto pueden afectar la calidad al servicio.

En un principio su estrategia de búsqueda de títulos no fue exitosa, pero en vez de abortar el proyecto, replanteo su negocio. Lo anterior se dio por una falta de planeación más profunda.

El invitar a formar parte de su consejo de administración a dueños de editoriales le dará la oportunidad de conocer más a fondo a sus proveedores y la problemática de su operación, así como capitalizar sus experiencias.

H. ¿Cómo evalúa el Ing. Peralta la sucesión?

No lo ha considerado, siendo este un tema difícil pero que debe ser tomado en cuenta para la continuidad de la empresa.

I. Si se te contratara como asesor externo de esta empresa, ¿ en qué crees que

Como buen creativo el Ing. Peralta es una persona muy dinámica que posiblemente le sirva un esquema de planeación integral para el desarrollo de pruebas piloto minimizando el riesgo.

También puede asesorársele en el manejo de sus flujos de efectivo que llevan una rápida tendencia ascendente y debe buscarse un rendimiento adecuado y seguro para las inversiones