



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA ELEVAR LA VENTA DE LIBROS
UNIVERSITARIOS A TRAVÉS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO”**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**PRESENTA:
TANIA TECLA REYES**

**DIRECTOR DE TESIS:
DR. J. JESÚS CEJA PIZANO**



CIUDAD DE MÉXICO, 2019.

ÍNDICE GENERAL

Agradecimientos.....	7
Resumen.....	8
Abstract.....	9
Glosario.....	10
Siglas.....	13
Relación de tablas.....	14
Relación de gráficos.....	14
Relación de figuras.....	15
Introducción.....	16
CAPÍTULO I CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS	
1.1. Planteamiento del problema.....	19
1.1.1. La idea.....	20
1.2. Problemática.....	21
1.2.1. Observación empírica.....	22
1.3. Objetivo General.....	23
1.3.1. Objetivos específicos.....	23
1.4. Preguntas de investigación.....	24
1.5. Justificación.....	24
1.5.1. Relevancia social.....	25
1.5.2. Aportaciones a la Academia.....	26
1.6. Hipótesis de trabajo.....	27
1.7. Variables de la investigación.....	27

1.8. Tipos de investigación.....	27
1.9. Método a seguir.....	32
1.10. Referente temporal en que se llevará a cabo la investigación.....	33
1.11. Matriz de congruencia.....	33
1.12. Marco geográfico.....	34
1.13. Línea de investigación.....	34
1.13.1. Sublínea de investigación	34

CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL

Antecedentes históricos y la situación actual de las editoriales

2.1. Conceptos.....	36
2.2. Parte histórica del libro.	36
2.3. Parte histórica de las editoriales.	41
2.3.1. Análisis de las editoriales mexicanas.....	42
2.4. Fortalecimiento de la industria editorial en México 1920-1980.....	44
2.4.1 Organismos relacionados con la industria editorial en México.....	49
2.5. La industria editorial en la actualidad.....	50

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

3.1. Estudios de mercado técnico, económico, financiero y administrativo del Plan de Negocios.	58
3.2. Plan de negocios.....	59
3.3. Enfoque de los diversos planes de negocios.....	61
3.3.1 Los 13 pasos del plan básico de Negocio Nacional Financiera.....	61
3.3.2 Plan de negocios Santander.....	61

3.5. Plan de negocios CONACYT.....	67
------------------------------------	----

CAPÍTULO IV DIAGNÓSTICO SITUACIONAL UTILIZANDO TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

4.1. Análisis del macroentorno.....	76
4.1.1. Análisis de la demanda.....	76
4.1.2. Análisis de la competencia.....	79
4.1.3. Canales de distribución.....	81
4.1.4. Ventaja competitiva.....	82
4.2. Análisis del macroentorno.....	84
4.2.1. Entorno económico.....	84
4.2.2. Situación política.....	85
4.2.3. Entorno cultural y social.....	85
4.2.4. Aspectos tecnológicos.....	86
4.2.5. La Industria Editorial en el ámbito internacional.....	88
4.2.6. Importaciones y exportaciones de la industria editorial.....	90

CAPÍTULO V PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIOS

5.1. Estudio de mercado.....	93
5.1.1. Definición de productos.....	94
5.1.2. Descripción de productos.....	95
5.1.3. Estrategias de comercialización.....	96
5.1.4. Otras estrategias.	98
5.1.5 Plaza y/o canales de distribución.....	98

5.1.6. Análisis de precios.....	99
5.1.7. Promoción de los productos.....	99
5.1.8. Definición de los principales competidores.....	100
5.1.9. Pronóstico de ventas.....	104
5.2. Estudio técnico.....	105
5.2.1. Determinación del tamaño del lugar de trabajo.....	105
5.2.1.1. Localización final de la empresa.....	107
5.2.2.2 Micro localización.....	108
5.3. Estudio administrativo.....	109
5.3.1. Constitución de la sociedad.....	110
5.3.1.1. Requisitos para la apertura del negocio.....	110
5.3. 2. Descripción general del negocio.....	111
5.3.2.1. Filosofía organizacional.....	111
5.3.2.2. Nombre de la empresa.....	111
5.3.2.3. Misión.....	111
5.3.2.4. Visión.....	112
5.3.2.5. Valores.....	112
5.3.2.6. Objetivos.....	112
5.3.3. Estructura del negocio.....	113
5.4. Estudio financiero.....	114
5.4.1. Presupuestos.....	115
5.4.1.1. Presupuesto de inversión.....	116
5.4.1.2. Presupuesto de ventas.....	117

5.4.1.3. Presupuesto operativo.....	118
5.4.2. Estado de resultados proyectado.....	119
5.4.3. Sueldos y salarios.....	121
5.5 Permisos.....	122
5.6 Precio público.....	124

Conclusiones

Recomendaciones

Referencia

Anexos

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES:

Por impulsarme a buscar nuevos conocimientos y darme el apoyo durante todas mis travesías.

A MI FAMILIA:

Paola, Rodrigo y Carlos, por aceptar mis nuevos retos y adaptarse a mis actividades buscando coexistir para lograr nuevas metas.

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL:

A esta distinguida institución que me ofreció alternativas de superación basadas en el conocimiento estructurado y fundamentado. A todos los maestros que compartieron sus conocimientos y me sirvieron de guía en este proceso.

DIRECTOR DE TESIS

Dr. J. Jesús Ceja Pizano, por su apoyo incondicional en pro de la superación de sus alumnos; su entrega y profesionalismo.

A TODOS GRACIAS

RESUMEN

La idea inicial que da origen a esta investigación surge de la necesidad detectada a través de la experiencia en el ramo editorial, de crear canales efectivos de distribución, promoción y venta de los libros universitarios publicados por investigadores de nivel posgrado. Esta idea da origen a identificar el problema de investigación que consiste en la carencia de un plan de negocios efectivo para aumentar la venta de libros universitarios a través del comercio electrónico.

El objetivo principal se centra en la elaboración del Plan de negocios que cubra esta necesidad. Los objetivos específicos consisten en identificar y analizar la información relacionada con nuestro objeto de estudio que nos permitirá fundamentar y plantear el plan de negocio con bases sólidas; así podremos responder a las preguntas de investigación, que están directamente vinculadas a nuestros objetivos mencionados.

La inferencia de esta investigación nos conduce al hecho de que el plan de negocios permitirá elevar la venta de libros universitarios utilizando el comercio electrónico.

La información utilizada se recopiló utilizando técnicas de investigación documental; para su estudio se utilizó el método inductivo y deductivo y para su interpretación se utilizó el método descriptivo.

Se tomaron en cuenta los adelantos científicos de investigaciones de estudios de frontera respectivos, correspondiente al plan de negocios, respaldados por instituciones gubernamentales; con los que se adaptaron los pasos que son congruentes con nuestros objetivos.

La estructura del Plan de Negocios se fundamenta en cuatro estudios, que comprenden la administración, mercadotecnia, cuestiones técnicas y el estudio financiero que integran la propuesta del Plan de negocios.

ABSTRACT

The initial idea that gives rise to this research arises from the need detected through the experience in the publishing industry, to create effective channels for distribution, promotion and sale of university books published by postgraduate researchers. This idea gives rise to identifying the research problem that consists in the lack of an effective business plan to increase the sale of university books through electronic commerce.

The main objective is focused on the elaboration of the Business Plan that covers this need. The specific objectives are to identify and analyze the information related to our object of study that will allow us to base and plan the business plan with solid bases.

This way we can answer the research questions, which are directly linked to our objectives. The inference of this research leads us to the fact that the business plan will increase the sale of university books using electronic commerce.

The information used was collected using documentary research techniques; For its study the inductive and deductive method was used and for its interpretation the descriptive method was used.

The scientific advances of respective border studies investigations, corresponding to the business plan, backed by government institutions were taken into account; with which the steps that are congruent with our objectives were adapted. The structure of the Business Plan was structured based on four studies, which include administration, marketing, technical issues and the financial study that underpin the proposal of the Business Plan.

GLOSARIO

Alternativa: línea de acción o estrategia que puede ser elegida por quien toma la decisión.

Confiabilidad: Es la característica de cualquier producto que intenta garantizar que el producto permanecerá en buenas condiciones durante un periodo razonable de tiempo.

Consumidor: persona u organización que demanda bienes o servicios a cambio de dinero proporcionados por el productor o el proveedor de bienes o servicios.

Diseño: proceso previo de configuración mental, “prefiguración”, en la búsqueda de una solución en cualquier campo.

E-business: negocio electrónico.

E commerce: Comercio electrónico.

Estado de la naturaleza: acontecimiento o situación sobre el que tiene poco o ningún control el que toma la decisión.

Extranets: Intranets ampliadas para grupos selectos de empleados y foráneos autorizados.

Ferros digitales: Prueba de impresion digital que se hace de todo el pliego.

Globalización: integración de las diversas sociedades internacionales en un único mercado capitalista mundial.

Hotmeill: Proceso de pegado de los interiores de un libro con la portada correspondiente a través de un pegamento específico.

Impresión digital: Proceso que consiste en la impresión directa de un archivo digital a papel u otros materiales por diversos medios, siendo el más común el toner en impresora láser.

Impresión Offset: Método de reproducción de documentos e imágenes sobre papel o materiales similares, que consiste en aplicar una tinta, generalmente oleosa, sobre una plancha metálica, compuesta generalmente en una aleación de aluminio,

Innovación: Introducción de nuevos productos o servicios en el mercado; o bien, un nuevo enfoque en el producto ya existente.

Internet: Red mundial de computadoras conectadas.

Intranets. Redes privadas de internet en la organización.

Organización electrónica: Aplicaciones a todas las organizaciones de los conceptos de negocio electrónico.

Servicio: conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades.

Proceso: es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico; actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes.

Prototipo: primer ejemplar que se fabrica de una figura, un invento u otra cosa, y que sirve de modelo para fabricar otras iguales, o molde original con el que se fabrica.

Servicio: conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades.

Tecnología: métodos y equipo utilizado para desempeñar una tarea.

SIGLAS

CANIEM. Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.

CODIECLI. Comité para el Desarrollo de la Industria Editorial y Comercio del Libro

CONALITEG. Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos.

FODA. Fortalezas, oportunidades, Debilidades, Amenazas.

INDAUTOR. Instituto Nacional del Derecho de Autor

INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

SE. Secretaría de Economía.

TIR. Tasa Interna de Retorno.

VPN. Valor Presente Neto.

RELACIÓN DE TABLAS

Tabla 1. FODA del microentorno de la Industria Editorial en México

Tabla 2. Libros, folletos e impresos similares.

Tabla 3. FODA del microentorno de la Industria Editorial en México

Tabla. 4. Definición de productos

Tabla 5. Estimado de ventas anuales

Tabla 6. Maquinaria y equipo.

Tabla 7. Amortización del crédito

Tabla 8. Amortización a 5 años.

Tabla 9. Presupuesto de inversión.

Tabla 10. Ventas del primer año.

Tabla 11. Presupuesto operativo.

Tabla 12. Estado de resultados proyectado a 10 años.

Tabla 13. Valor Presente Neto.

Tabla 14. Tasa Interna de Retorno.

Tabla 15. Sueldos y salarios.

RELACIÓN DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Producción y comercialización de libros en México. Sector editorial privado 2011-2015

Gráfica 2. Comercialización de los libros en México.

Gráfica 3. Canales de distribución

Gráfica 4. Temática de Libros más leídos en México

RELACIÓN DE FIGURAS

Figura 1. Barro

Figura 2. Hueso

Figura 3 Tablilla

Figura 4. Papiro

Figura 5. Incunable

Figura 6. Libro en papel

Figura 7. Libro en Cd

Figura 8. Libro electrónico

Figura 9. Facturación del libro en México

Figura 10. Proceso de evaluación de Proyectos.

Figura 11. Elementos del microentorno.

Figura 12. Elementos del macroentorno.

Figura 13. Implantación de la Comunicación Integrada de Marketing.

Figura 14. Funciones primordiales de la promoción.

Figura 15. Mapa de la Ciudad de México.

Figura 16 . Mapa de la alcaldía de Azcapotzalco.

Figura 17. Estructura del negocio.

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta de un Plan de Negocios enfocado en elevar la venta de libros universitarios a través del comercio electrónico, surge de la experiencia de 15 años en la industria editorial, donde se observaron los problemas en cada una de las etapas del proceso de promoción y venta de libros universitarios. Se manifiesta la necesidad de elaborar un Plan de Negocios que corresponda a las necesidades específicas de un sector de autores con productos impresos fruto de investigaciones estructuradas con enfoque científico.

Se detectaron problemas y deficiencias tales como el hecho de que los autores mexicanos no cuentan con la orientación y el respaldo de una editorial especializada en libros universitarios que proyecte sus materiales impresos a través de su promoción y comercialización. Sin duda, la globalización cambió la forma de promover los materiales impresos, específicamente refiriéndose a los libros, la comercialización y esquema de mercadotecnia.

El Plan de Negocios tiene como finalidad resolver una problemática a través de una investigación estructurada.

El capítulo I nos permite obtener las herramientas metodológicas para delimitar y definir nuestro objeto de estudio y sus variables; así como el método que se utilizará en su análisis.

El capítulo II se enfoca en la definición de los conceptos utilizados; así como su situación a nivel nacional e internacional.

En el capítulo III se analizaron los planes de negocios establecidos por instituciones reconocidas como el de Conacyt y el de Santander para obtener los procesos y estudios de frontera respectivos.

En el capítulo V se realiza el diagnóstico situacional, a través de un análisis del macroentorno y el microentorno que nos permita elaborar un estudio FODA a través del cual encontraremos certidumbre en la elaboración del Plan de Negocios.

Finalmente, el capítulo V presenta el Plan de Negocios elaborado para la editorial Taller Abierto, S.C.L., con el objetivo de incrementar la promoción y venta de libros especializados a través del comercio electrónico.

Desarrollados los objetivos correspondientes en cada capítulo se pueden obtener datos concretos que nos permiten actuar con certeza; de esta manera se aportan recomendaciones que logren llevar al éxito comercial el Plan de Negocios propuesto.

CAPÍTULO I

CONSIDERACIONES

METODOLÓGICAS

El presente capítulo tiene por objetivo mostrar las herramientas metodológicas utilizadas en el desarrollo de esta investigación en el cual se fundamenta la propuesta viable de solución.

1.1. Planteamiento del problema

La producción científica que realizan los investigadores de instituciones educativas a nivel superior y posgrado no cuenta con canales efectivos de venta y distribución de libros.

Las distribuidoras de libros cobran una comisión alta por realizar el servicio de venta en el interior de la República y en la Ciudad de México.

Las distribuidoras cobran una proporción de las ventas de los libros, que es mayor al 60 %, con tiempos muy largos de pago y una ineficiente promoción de los materiales publicados.

Generalmente el proceso de venta del libro atraviesa por etapas: primeramente se programa una cita con la persona encargada de compras en las librerías, una vez que se conoce el material (libro) y que cumple con las características necesarias en cuanto a los márgenes de calidad establecidos, se procede a darlo de “alta”; el siguiente paso es recibir el pedido con las cantidades requeridas para su distribución. Una vez entregados los materiales en los puntos indicados, se distribuye en los diferentes puntos de venta. Los libros son colocados en los anaqueles correspondientes, y es muy difícil que el encargado de este proceso los ubique en lugares estratégicos para que se conozcan como “nuevos productos” y sean vistos por los visitantes de librerías.

Una vez que está en venta el material, que se deja a consignación, se requiere de un periodo de 30 días para el conteo de los libros vendidos. Se procede a una orden de “revisión”, que requiere de 20 días para realizar el proceso de facturación. Cuando se cumple este tiempo se procede al proceso de pago, que abarcan otros 30 días. Como se puede observar, abarca casi tres meses.

Con relación a la proporción de distribuidoras en México que realizan esta actividad, encontramos que sólo el 20 % en esta industria contiene publicaciones nacionales de vanguardia.

Los intelectuales que laboran en instituciones públicas no cuentan con los apoyos necesarios para recuperar su capital, y encontrar, de esta manera, una alternativa de obtener ingresos a cambio de realizar investigación de calidad.

La presente investigación surge de la necesidad de encontrar canales de venta y distribución viables y confiables que permitan una recuperación de las ventas de estos libros en un tiempo más corto. Con la utilización del comercio electrónico encontraremos canales más viables para promover y vender los libros de producción científica a nivel nacional e internacional.

1.1.1. La idea

Se pretende utilizar el comercio electrónico como herramienta de apoyo para llevar a cabo el proceso de venta y distribución de los libros publicados por la Editorial Taller Abierto S.C.L., lo que nos permitirá:

- a) Disminución de la cantidad pagada por el autor para llevar a cabo este proceso a través de una distribuidora.

- b) Con la utilización del comercio electrónico, se podrán disminuir los tiempos de pago en cada venta que se realice, pues ésta se llevará a cabo a través de una página que cuente con los beneficios de pago a cuenta de cheques o a través de una tarjeta de crédito y/o débito.

- c) La promoción de los materiales publicados por los investigadores se realizará a un nivel macro, que abarque toda la República mexicana.

- d) Promover las investigaciones de los intelectuales y académicos que producen resultados en investigaciones programadas por instituciones de nivel superior.
- e) Aumentar el andamiaje intelectual de nuestro país.
- f) Elevar la venta de libros de producción científico-técnica, destinados a resolver problemáticas sociales.

1.2. Problemática

Las editoriales mexicanas, en su mayoría, cuentan con un sistema de comercialización que no beneficia a los intelectuales y escritores mexicanos. La recuperación de los materiales que son vendidos en librerías grandes es lenta y representa desventajas para los autores.

Por un lado, el distribuidor a cargo de llevar los títulos a las librerías cobra una comisión del 40 % del valor del libro; y por otro lado, se le ofrece un descuento a las librerías que va de un 20 a 30%. Esto quiere decir, que solo se le entrega al autor un 30 o 40 % de la venta de sus libros. Además de la situación de los tiempos de entrega de esta cantidad. Suelen pasar 4 a 6 meses para que reciba esta cantidad.

Aunado a este problema, nos damos cuenta de que los investigadores mexicanos no tienen la información necesaria para realizar la comercialización de su producción intelectual. No se conocen los canales ni las empresas que se dedican a esta rama, y desgraciadamente, en muchas ocasiones se pierden los materiales que se entregan para la distribución.

Por otro lado, no existen sitios de comercio electrónico que se especialicen en la producción de materiales fundamentados en investigaciones. En la mayoría de los sitios que se dedican a este ramo existe un catálogo que integra publicaciones de diferentes géneros literarios. No cuentan con esta especialización de temática.

1.2.1. Observación empírica

A través de mi práctica profesional que consta de 15 años a cargo de la distribución de la Editorial Taller Abierto S.C.L., que tiene como objetivo primordial difundir material de calidad intelectual, apoyar a los investigadores que desean promover sus investigaciones realizadas a través de su trayectoria como docentes o investigadores.

Me encontré con el problema de la distribución de los materiales a través de las librerías, que presentan muchos obstáculos para la venta de los libros. Las librerías reciben materiales a consignación, que sólo colocan en lugares donde es difícil su promoción.

Tienen un sistema donde se realiza la revisión del material y los libros vendidos se pagan hasta los 90 días, pues tienen que pasar por los trámites de la remisión a los 30 días. Otro de los grandes problemas a los que nos encontramos se refiere al porcentaje de venta con la que se quedan las distribuidoras y las librerías, dejando una mínima cantidad de ganancia para el autor. Por lo general la distribuidora se queda con el 70 % de la venta total, pues ofrece a las librerías del 20 al 35 % de descuento. Los costos de distribución son muy altos y este tipo de distribución directa tiene poca efectividad.

La editorial se limita a la publicación de los libros, la creciente necesidad de difusión de los materiales publicados exige una estrategia para realizar la venta a través del comercio electrónico.

Se requiere crear la infraestructura que nos permita el manejo de los materiales a través de una página que cumpla con los requerimientos del mercado: difusión, venta y entrega de los libros.

La intervención de las distribuidoras aumentan los costos del proceso de venta por los sueldos que se tienen que pagar a los vendedores y repartidores.

Se tienen que absorber cantidades del precio total del libro, lo que dificulta la recuperación del capital invertido.

En concreto, el problema es que no contamos con un sistema de distribución y venta directo de libros universitarios que permitan un control eficaz de este proceso. Así como de la difusión apropiada de las publicaciones que se producen.

1.3. Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para elevar la venta de libros universitarios a través del comercio electrónico.

1.3.1. Objetivos específicos

- Identificar el objeto de estudio y delimitar las variables que se estudiarán para elaborar un Plan de Negocios enfocado en elevar la venta de libros universitarios.
- Analizar la información que nos permita establecer las condiciones óptimas para elaborar un Plan de negocios en el campo editorial.
- Analizar el macroentorno y microentorno de la industria editorial que nos permita evaluar de una manera objetiva los riesgos y oportunidades de nuestro plan de negocios.

- Proponer un plan de negocios que nos permita elevar la venta de libros universitarios a través del comercio electrónico.

1.4. Preguntas de investigación

¿Porqué estructurar un plan de negocios que nos permita elevar la venta de libros universitarios?

¿Cuál es la importancia de analizar el macroentorno y el microentorno de la industria editorial?

¿Cuáles son los factores que nos permitirán elaborar un plan de negocios para realizar la venta de libros universitarios a través del comercio electrónico?

¿Cómo aprovechar los recursos que nos ofrece el comercio electrónico para llevar a cabo un plan de negocios que nos permita una recuperación más eficaz de la comercialización de libros?

¿Cuáles son las ventajas que nos aporta la elaboración de un plan de negocios para elevar la venta de libros universitarios?

1.5. Justificación

La creciente necesidad de realizar la promoción de material que contiene conocimiento científico nos lleva a la premisa de formular estrategias de negocios que permitan llevarlo a cabo. Esto, sin duda, es una aportación a la comunidad científica, que tendrá un acceso directo de las nuevas publicaciones realizadas por los investigadores de vanguardia.

Es un tema de actualidad, el impulso de las investigaciones realizadas por personal con la formación científica respaldada por instituciones de prestigio, aporta conocimientos actualizados.

La distribución de los libros por parte de las distribuidoras requiere de un porcentaje amplio del costo total de los libros. Un 70 % de costo total es destinado a gastos operativos. Con el sistema de venta por internet pretendemos reducir a la mitad el costo que implica la distribución de los materiales, es decir, se elimina a los intermediarios.

Se pretende abarcar un mercado más extenso a través de este sistema que permitirá la venta a mayor escala.

Se obtendrá una ventaja competitiva al ofrecer nuevos canales de distribución (venta por internet). La distribución de los materiales científicos por medio de la página web ayudará a incrementar el andamiaje conceptual de la investigación; dirigidos a consumidores con un perfil específico.

Baca (2017) señala acerca de este punto: “El éxito para buscar y encontrar consumidores actuales y potenciales y el poner en práctica las estrategias publicitarias de penetración al mercado de forma más dirigida.”

En la *Revista Forbes* (2014), Margarita Saldaña, presidenta de la Comisión de Cultura de la Cámara de Diputados, ubica al eslabón que podría cambiar el giro de esta historia: el maestro, que tiene la obligación de fomentar en los niños la lectura y la cultura general. Carlos Ramírez, director de Prisa y Santillana Ediciones, coincide y explica que los malos hábitos hacia los libros no cambian porque no hay un rol transformador, y el único capaz de generar esto es el maestro en clase. “*Eso sería lo adecuado para tener otro proyecto de país.*”

1.5.1. Relevancia social

La cultura, el conocimiento, la investigación, constituyen elementos indispensables para la superación de la sociedad mexicana. La ideología predominante nos limita a la masificación del “conocimiento limitado” a través de la selección de la información enfocada en el deporte y en las noticias amarillistas. No tenemos la cultura de la lectura, si bien se ha pretendido promover en las nuevas generaciones, la atención de los tiempos y las horas de esparcimiento se enfocan en las actividades comerciales.

Afortunadamente, existen grupos de investigadores que realizan actividades académicas que les permite mantener contacto directo con el conocimiento y los avances científico-técnicos de vanguardia.

Dentro de la bibliografía administrativa se encuentran estudios acerca de las organizaciones internacionales, los extraordinarios resultados de las organizaciones japonesas, las organizaciones norteamericanas que van a la vanguardia en el aspecto administrativo, y demás empresas internacionales; sin embargo, el bagaje bibliográfico acerca de los temas de empresas mexicanas es muy limitado.

Esta propuesta de negocios acercará a los lectores con la producción nacional y los autores que están inmersos en esta dinámica administrativa mexicana.

El ser humano aprende del mundo que lo rodea, por esto es obligado que la cultura de la información se globalice y permita que el conocimiento se desarrolle integralmente; este proceso se puede realizar cuando se lee y se indaga sobre los progresos culturales que ocurren en su entorno. Por este motivo, los registros gráficos de la información dan vida a una industria que favorece la comunicación y determina los contenidos y formatos materiales, los temas, géneros literarios, y que además incide en la comercialización del libro y en la posibilidad de incrementar los hábitos de lectura de los individuos.

De esta manera lograremos cubrir necesidades de desarrollo social, al facilitar que el individuo pueda acceder a los bienes culturales representados en los libros.

1.5.2. Aportaciones a la academia

Contar con un plan de negocios estructurado es una clave de éxito en una sociedad competitiva, inmersa en la globalización. Pretendemos ser una guía de negocio para los investigadores mexicanos que buscan difundir sus conocimientos y avances.

Este proyecto maneja elementos metodológicos que plantean acciones y razones; se observa una problemática social, que va de lo general a lo particular, ofreciendo un panorama histórico acerca de la temática; hasta proponer un plan de negocios que resuelve la problemática.

1.6. Hipótesis de Trabajo

Con la propuesta de un plan de negocios estaremos en posibilidades de elevar la venta de libros universitarios a través del uso del comercio electrónico.

1.7. Variables de la investigación

Variable independiente

- Plan de negocios para elevar la venta de libros universitarios utilizando la tecnología proporcionada por el comercio electrónico.

Variable dependiente

- Aumento de la Venta de libros universitarios a través del comercio electrónico

1.8. Tipo de investigación

Por la naturaleza del trabajo a realizar se requiere poner en práctica la investigación como a continuación se menciona:

Descriptiva

Se utiliza la investigación descriptiva, la cual permite conocer el objeto de estudio, sus características, desarrollo y situación actual. Este tipo de estudio permite describir las partes del problema para conocer todas sus aristas.

Esta investigación describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés.

En este tipo de investigación tenemos la posibilidad de recolectar los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponerlos y resumir la información de manera cuidadosa; a través del análisis minucioso de los resultados, se realizan generalizaciones significativas que contribuyen al conocimiento.

Su objetivo es llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, objetos, procesos y personas.

Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Etapas:

1. Examinar las características del problema.
2. Definición y formulación de hipótesis.
3. Enunciar los supuestos en que se basa la hipótesis
4. Elegir las fuentes para elaborar el marco teórico
5. Seleccionar las técnicas de recolección de datos
6. Establecer categorías precisas, que se adecúen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
7. Verificar de validez del instrumento.
8. Realizar observaciones objetivas y exactas.

9. Describir los datos
10. Analizar e interpretar los datos obtenidos.

Recolección de datos:

Para realizar la investigación es necesario contar con la cuantificación de las variables, así como delimitar el objeto de estudio. A continuación se mencionan elementos importantes a tomar en cuenta:

Población total: es necesario obtener información acerca de todas las unidades que componen una población reducida, los resultados no pueden aplicarse a ningún otro grupo que no sea el estudiado.

Muestra de la población: Cuando se trata de una población excesivamente amplia se recoge la información a partir de unas pocas unidades cuidadosamente seleccionadas, ya que si se aborda cada grupo, los datos perderían vigencia antes de concluir el estudio. Si los elementos de la muestra representan las características de la población, las generalizaciones basadas en los datos obtenidos pueden aplicarse a todo el grupo.

Expresión de datos: Los datos descriptivos se expresan en términos cualitativos (símbolos verbales) y cuantitativos (por medio de símbolos matemáticos).

Se puede utilizar uno de ellos o ambos a la vez.

Ventajas:

- Permite una buena percepción en el funcionamiento de lo investigado en cuanto a la manera en que se comportan las variables, factores o elementos.
- Plantea nuevos problemas y preguntas de investigación.
- Brinda bases cognitivas para estudios descriptivos o explicativos.
- Mayor riqueza en la información.

- Estudio en un contexto de interacción
- Acercamiento en situaciones reales
- Permite identificar las características del evento de estudio.

Tipos de investigación descriptiva:

1. Estudios tipo encuesta.
2. Estudios de interrelaciones.
3. Estudios de desarrollo:

Explicativa

Este tipo de investigación permite encontrar las variables que se abordan en la investigación, encontrando su correlación y su fuerza de cambio en los efectos del fenómeno a tratar. A través de este tipo de investigación se enfocan la causa y el efecto del problema que se abordarán.

Este proceso no sólo describe un mero acercamiento en torno a un fenómeno o hecho específico, sino que pretende encontrar las causas que se encuentran detrás.

Su principal objetivo es establecer las causas y argumentar los fenómenos.

Metodología de Investigación explicativa

La investigación explicativa constituye un tipo de investigación cuantitativa, que busca establecer las distintas causas de un fenómeno, comportamiento o proceso, en los siguientes tipos de estudio:

- **Estudios de Casos:** se enfocan en hechos reales de la problemática a tratar y se analizan las causas y consecuencias de un fenómeno específico.
- **Estudios Causales:** realizados a partir de las correlaciones empíricas, de las variables.

- **Estudios longitudinales:** investigaciones realizadas para estudiar un fenómeno a través del tiempo.

Métodos comparativos causales

- **Estudios Correlacionales**

Este tipo de estudios se basa en identificar y analizar las distintas variables, independientes y dependientes de un fenómeno determinado. Encontrar su grado de relación en la determinación de los cambios o modificación del objeto de estudio.

Los parámetros que deben tomarse en cuenta, para poder identificar si se está en frente o no de un fenómeno, que exija una Investigación explicativa. Entre ellos se encuentran los siguientes:

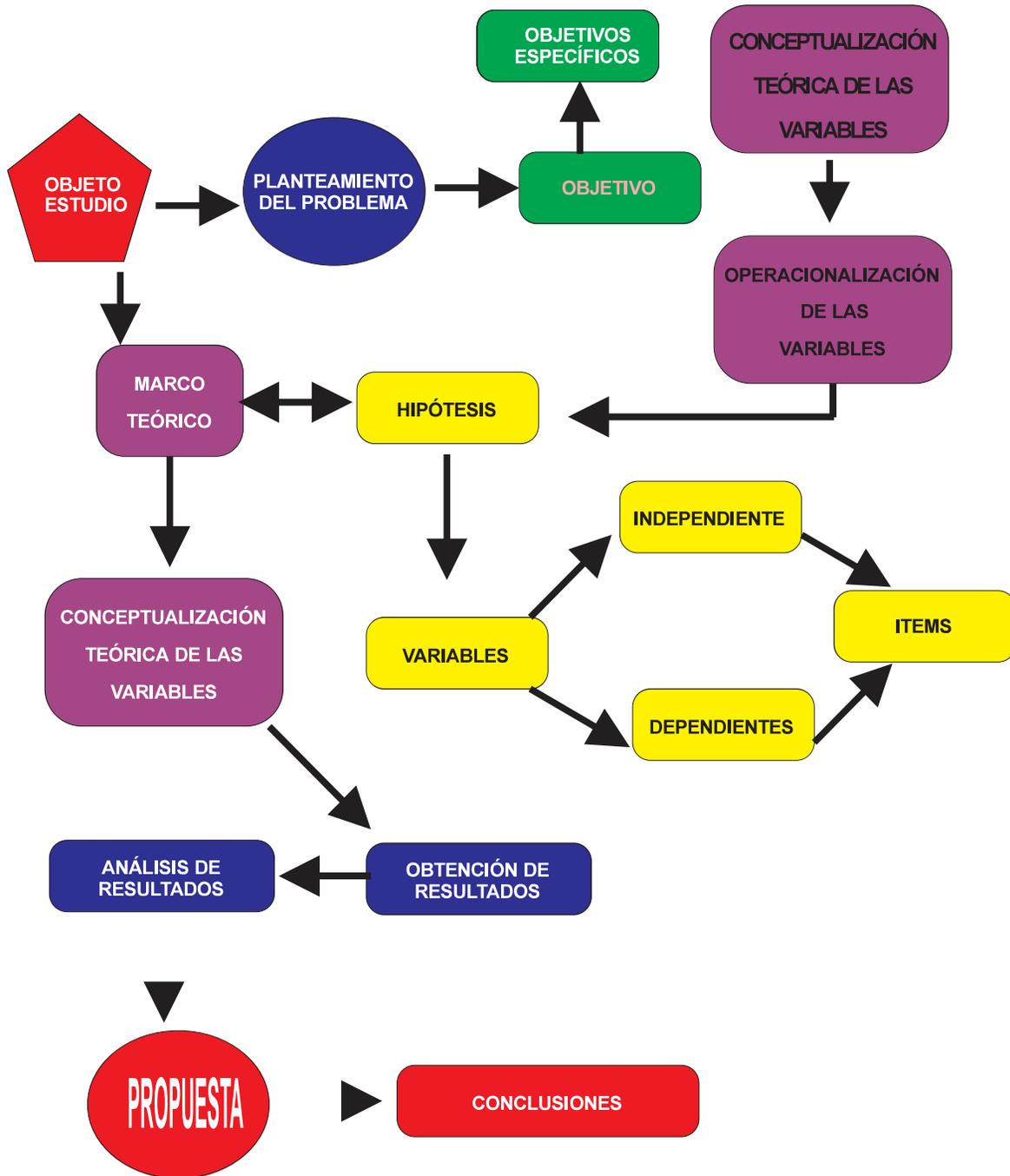
- Hipótesis construidas con base en variables, que contienen otras variables.
- Hipótesis capaces de establecer correlaciones.

Todo proceso de investigación explicativa busca establecer **conclusiones y explicaciones**, que enriquecen las distintas teorías, que poseen los diferentes fenómenos.

Método inductivo

De la misma forma, se utilizará el método inductivo, que como lo señala Castillo (2010): es el razonamiento a través del cual, partiendo del conocimiento de los caracteres o conexiones necesarios por parte de los objetos de una clase, se infiere una conclusión universal acerca de los objetos de esta clase.

1.9. Método a seguir



1.10. Referente temporal en el que se realizará la investigación

Esta investigación se ubicará de 2015 a 2019. En esta etapa se identifica el problema, se determinan las variables y se analiza el comportamiento que presentaron.

1.11 Matriz de congruencia

TÍTULO	ENUNCIADO DEL PROBLEMA	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES
Plan de negocios para elevar la venta de libros universitarios a través del comercio electrónico	En las editoriales mexicanas no existe un plan de negocios que apoye la venta de libros universitarios a través del comercio electrónico	Elaborar un plan de negocios para elevar la venta de libros universitarios a través del comercio electrónico	¿Cuáles son los factores necesarios para elaborar un plan de negocios para elevar la venta de libros universitarios a través del comercio electrónico?	Con la propuesta de un plan de negocios estaremos en posibilidades de elevar la venta de libros universitarios a través del comercio	<p>Independiente</p> <p>Plan de negocios para elevar la venta de libros universitarios utilizando el comercio electrónico.</p> <p>Dependiente</p> <p>Aumento de la Venta de libros universitarios a través del comercio electrónico</p>

1.12. Marco geográfico

El desarrollo de la investigación se ubica en el área del mercado editorial en México, en un primer lugar la CdMx, por representar el mayor número de ventas realizadas, así como ser el punto de concentración de las unidades corporativas editoriales.



1.13. Línea de investigación

Gestión empresarial

1.13.1 Sublínea de investigación

Desarrollo de MyPyMEs Y PyMES

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL

DEL PLAN DE NEGOCIOS

El objetivo de este capítulo se centra en definir los conceptos que manejaremos a través de la investigación y analizar su situación a nivel nacional e internacional

2.1. Conceptos

Libro: la palabra libro proviene del latín *liber*, término vinculado a la corteza de un árbol. Un libro es un conjunto de hojas de papel o algún material semejante que, al estar encuadernado forman un volumen.

Libro electrónico: también conocido como *e-book* o *eBook*, ecolibro o libro digital. Es la versión electrónica o digital de un libro.

Editorial: empresa que se dedica a editar libros y otras publicaciones por medio de sistemas como la imprenta, en el caso del libro tradicional, o de manera electrónica, a través de links de información con contenido descargable en dispositivos electrónicos por medio de la conexión del internet.

2.2. Parte histórica del libro

El hombre, desde tiempos de la prehistoria, ha buscado la manera de transmitir información a través de la inmortalidad de los datos y la información que le rodea. Ya sea a través de dibujos o señales que den muestra de su existencia en esta tierra. Esto es palpable en las figuras rupestres del paleolítico que simbolizan animales y líneas. Las más representativas se localizan en la Cueva de Altamira, situadas en Santillana del Mar, Cantabria (España).

La información se plasma y se inmortaliza a través de instrumentos que le ayuden a proyectar sus pensamientos y conocimientos. La necesidad de transmitir información es parte del desarrollo del ser humano.

Se menciona la aparición del libro en la historia de la humanidad, así como su evolución.

La importancia de este acto comunicativo lo expresa claramente Báez (2013). “El hombre es la única especie sobre la Tierra que logró escribir. La aparición de la escritura supuso una transformación completa en la memoria colectiva de una

docena de civilizaciones fundadoras. El invento del libro comenzó como algo sagrado, en el interior de los templos; la escritura, desde Egipto hasta China, fue una hazaña que se mantuvo como un secreto entre los anónimos escribas, que, sin saberlo, cambiaron para siempre la transmisión del conocimiento y dieron sentido al mito de los orígenes; al igual que los hombres, los libros acabarían siendo constituidos con barro y dotados de la magia del verbo.”

Los primeros libros de la humanidad se ubican en Mesopotamia, libros de barro, huesos y tablillas de cera o madera; los rollos de papiro en Alejandría, Atenas, Pérgamo y en la antigua Roma, la biblioteca de Salomón y los manuscritos del Mar Muerto; los libros de bambú y seda en la antigua China y el Japón; los libros sagrados de los Vedas en la India y de los muertos en el Tibet; los manuscritos de Bizancio; la transmisión del Corán por todo el Islám, el paso del papiro, primero al pergamino, y luego al códice. En la Edad Media surgen las bibliotecas monásticas y universitarias. Manuscritos mayas, aztecas e incas.

El 11 de mayo del año 868, el chino Wang Jie autorizó la impresión y distribución de ***El Sutra del diamante***, libro más antiguo del que se tiene conocimiento, casi 600 años antes de la Biblia de Gutenberg.

Se llama incunable a todo libro que fue impreso durante el siglo XV. Fue Cornelius Beughem quien empleó la palabra por primera vez, en el repertorio que tituló *Incunabula typographiae* (1688). El término hace referencia a la época en que los libros se encontraban en la “cuna”. Se enmarcan aquí los libros impresos entre 1453 (fecha de la invención de la imprenta moderna) y 1500.

Oleachea (1986) aporta datos históricos importantes: “El libro –como principal interés de la industria editorial– con las características que le distinguen en el mundo moderno tiene una edad de poco más de 600 años, no obstante como producto cultural tiene una edad aproximada de 5000 años. Encierra virtudes y ventajas que permiten al individuo una actividad intelectual, la lectura, que imperceptiblemente le va permitiendo crecer en lo cognitivo e ideológico y con ello participar en los procesos comunicativos individuales y sociales con mejores expectativas de trascendencia.

Figura 1. Barro



Figura 2. Hueso



Figura 3. Tablilla



Figura 4. Papiro



Figura 5. Incunable



Figura 6. Libro en papel



Figura 7. Libro en cd



Figura 8. Libro electrónico



2.3. Parte histórica de las editoriales

La industria tipográfica no se había especializado: el impresor era dueño, manejaba la prensa, era fundidor de tipos, fabricante de papel, encuadernador, editor, librero, artesano, artista y erudito. Son documentos históricos que, por primera vez, pusieron la cultura al alcance de todos. Encontramos unas 1200 imprentas,

distribuidas entre 260 ciudades, con un lanzamiento aproximado de 35,000 obras distintas.

A Johann Gutenberg, de Maguncia, se le atribuye la invención de los caracteres móviles fundidos. Los primeros incunables salieron de su imprenta: entre ellos destaca la *Biblia de Gutenberg* (1453-55), en latín, de 42 líneas. Durante los primeros treinta años, la imprenta se expandió por Europa occidental y comenzó a dividirse en diferentes actividades especializadas. Los libros no tenían portada con caracteres, al principio, en letra gótica y las palabras presentadas con no pocas abreviaturas, imitando a los códices. Pero ya en el mismo siglo fueron adoptándose otros tipos de letras, especialmente la redonda o romana, la veneciana o itálica y cursiva, mucho más legibles que las primeras y que al fin prevalecieron sobre estos (salvo en Alemania) desde comienzos del siglo siguiente. Hacia finales de éste, se introdujo el tipo *elzeviriano* (del holandés Elzevir) más delgado que los anteriores y después siguieron otros caracteres de fantasía con la gran variedad hasta los de hoy en día.

2.3.1. Análisis de las editoriales mexicanas

Para enmarcar este punto, me parece interesante mencionar la visión de Rodríguez (2009): "México es, en la actualidad un país con una historia cultural amplia, en donde se han desarrollado una gran variedad de civilizaciones que hicieron su aparición en el continente Americano desde 1,600 a. de C., y que a lo largo del tiempo han venido a constituir una sociedad con características propias. La cultura mexicana es una mezcla de las tradiciones y conocimientos indígenas y españoles,

con influencias norteamericanas, francesas y latinoamericanas, que hacen de nuestra sociedad un mosaico multicultural y multiétnico en donde han estado presentes procesos históricos, relaciones de poder y reinterpretaciones de elementos culturales preexistentes. En esta sociedad la educación, la ciencia, las artes y la economía se ven impregnadas por la presencia y desarrollo de industrias culturales que, como en el caso de la industria editorial vienen desarrollándose desde tiempos relativamente remotos.”

El origen de la imprenta en México data de el día 12 de junio de 1539, cuando fue firmado en el protocolo del escribano Alonso de Barrera, en Sevilla, el contrato entre Juan Cronberger y Juan Pablos, alemán el primero e italiano el segundo, para el traslado e instalación de la primera imprenta formal de tipos móviles en la Ciudad de México, en la Nueva España. Barrera autorizó el poder general que Cronberger dio a Pablos para representarlo en México, el 4 de julio de 1540.

Juan Pablos –contratado por Cronberger para su empresa en la Nueva España– contó con el monto de ciento veinte mil maravedíes para la compra de una prensa, tinta y papel básicamente, así como para costear el fleje y pagar los pasajes de su esposa, un oficial prensista llamado Gil Barbero, Jerónimo Gutiérrez y de un esclavo llamado Pedro. Juan Pablos y su gente seguramente llegaron a México en septiembre de 1539, instalando su primer taller en la Calle de las Campanas hoy calle de La Moneda. Dándose inicio a la solución del grave problema que tenían las autoridades virreinales de imprimir sus documentos a fin de lograr su conquista espiritual y la difusión de la cultura.

Durante el siglo XVI el libro se constituyó en un elemento de encuentro entre las culturas española y americana. México fue la primera ciudad de América en recibir, instalar y trabajar la imprenta desarrollada por Gutenberg. Con la tecnología que representó este suceso se imprimieron libros de gramática, religión, medicina, leyes, música, filosofía, navegación y arte militar, escritos no solo en español sino también en lenguas indígenas. Durante el primer siglo de imprenta en México figuraron los siguientes impresores:

- Juan Cronberger y Juan Pablos (1539-1548).
- Juan Pablos (1548-1560).
- Antonio de Espinoza (1559-1576), - Antonio Álvarez (1563).
- Pedro Ocharte (1563-1592), - Pedro Balli (1574-1600).
- Antonio Pichardo (1577-1579).
- Viuda de Pedro Ocharte (1597-1605).
- Luis Ocharte Figueroa (1600-1601).
- Enrico Martínez (1599-1611).

Como lo menciona Pomoa (1998): “Durante ese periodo se generaron cerca de 180 obras, sus temáticas se avocaron a: Doctrina Cristiana, Teología, Filosofía, Medicina, Milicia, Legislación, Botánica, Lingüística, Cancioneros, Cronología, Náutica, Crónica, Historia natural.”

2.3. Fortalecimiento de la industria editorial en México 1920-1980

Como se tiene registro en los Archivos de la Nación, a partir de la década de 1920, el Estado fue un fuerte impulsor de la industria editorial en México, principalmente desde la Secretaría de Educación Pública durante el periodo que estuvo bajo la tutela de José Vasconcelos. Un ejemplo lo apreciamos con el Fondo de Cultura Económica, casa editora que es fundada en el año de 1934 por un grupo de intelectuales mexicanos, y que en la década de 1940 se había expandido hacia el mercado extranjero de habla española.

Mencionaremos datos significativos de esta etapa de desarrollo de la industria editorial:

- *La Gaceta de México* (Gazeta de México) fue el primer periódico en la Nueva España, ahora Ciudad de México, en el siglo XVIII. Actualmente se encuentra en el palacio del museo del palacio del ayuntamiento.



- Se estableció un comercio informal o no regulado con los libros que llegaban a la Nueva España, desde los primeros años de la Conquista.



- Durante la Guerra de Independencia (1810-1821) la producción editorial se perdió. Pero aun así existieron las imprentas volantes, que jugaron un papel importante durante esa época, a través de la publicación de periódicos, folletos y hojas volantes.

- Los talleres gráficos que funcionaron en la Ciudad de México una vez instaurada la República produjeron libros, folletos y publicaciones periódicas.



- Se conoce como Época Clásica de la Filatelia Mexicana, a la comprendida entre 1856, año de la primera emisión de estampillas, al año de 1882.

- Correos de México y la industria editorial contribuyen al desarrollo del país facilitando y propiciando la comunicación escrita.



- A principios del siglo XX se fue desarrollando de manera muy precaria la industria editorial en México, fue el paso que permitió al libro pasar de su periodo artesano a su periodo industrial. En las primera décadas del siglo XX, se fundan casas editoras, algunas de ellas como la librería Porrúa Hermanos.

2.3.1. Organismos relacionados con la industria editorial en México

CONALITEG. En 1959 se creó la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos (CONALITEG), ello redujo el mercado editorial, encareció a los libros que no eran de texto y afectó considerablemente a las librerías que se sostenían en buena parte por las ventas de temporada.

CANIEM. Por otra parte cabe mencionar que en el año de 1964, se funda la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (CANIEM), organismo que aglutina a empresas e instituciones de la industria del libro y de publicaciones periódicas así como a empresas que forman la cadena productiva o de comercialización en el área editorial.

CODIECLI. En 1975, es creado el Comité para el Desarrollo de la Industria Editorial y Comercio del Libro (CODIECLI) por la necesidad de diseñar una política cultural orientada a la promoción de libros, desde un enfoque cultural y comercial.

INDAUTOR. Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR), es un órgano desconcentrado que se encarga de proteger y fomentar los derechos de autor, promover la creatividad, así como de registrar y proteger los derechos del derecho de autor.

2.5. La industria editorial en la actualidad

Los criterios para medir los niveles de desarrollo de un país se basa como uno de los indicadores más importantes el nivel educativo que prevalece en los sectores sociales. Y por ende, el nivel educativo está directamente relacionado con los hábitos de lectura que tienen los ciudadanos.

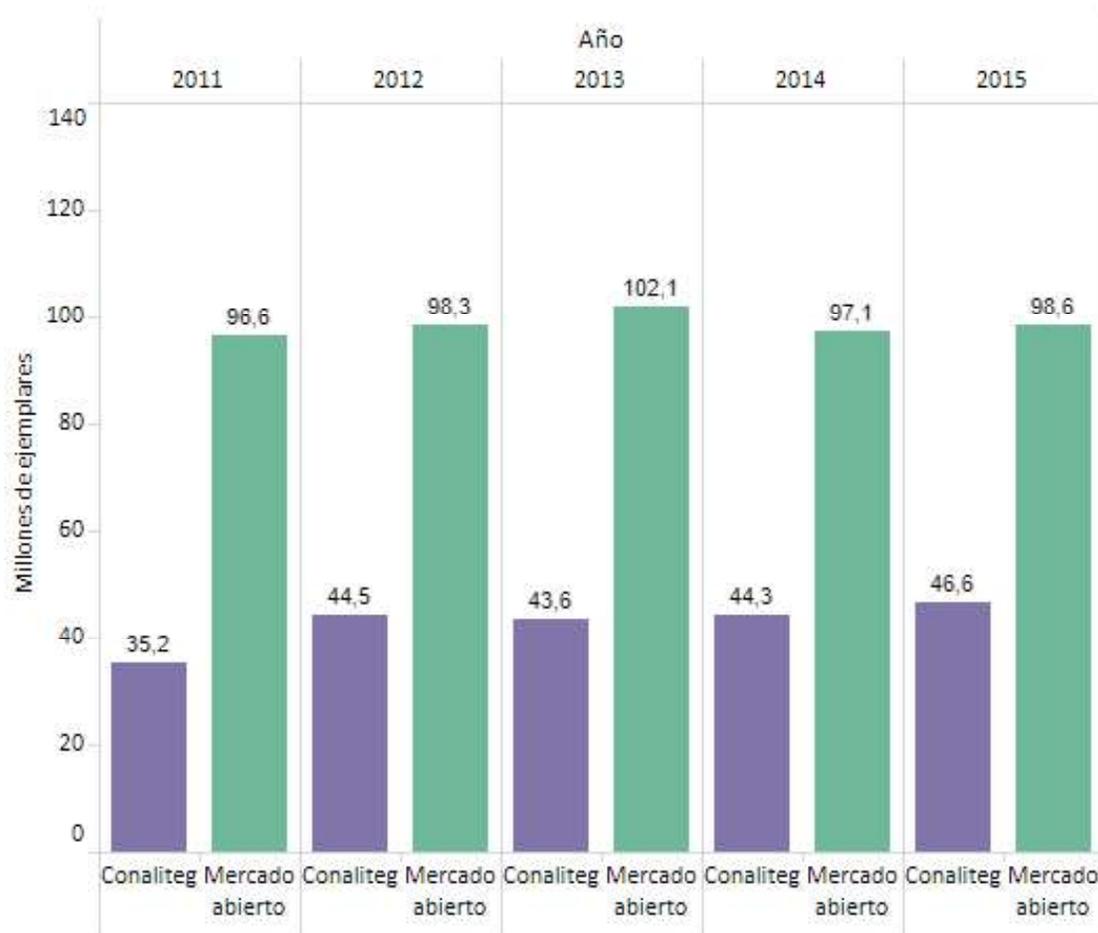
Según el Informe Global de tendencias de Capital Humano (2017) nos arroja la siguiente información: *México se caracteriza por un nivel promedio bajo y menor que el de países industrializados e incluso que algunos con desarrollo similar. México ocupa la posición número 107 dentro de un total de 108 países de acuerdo con el índice de lectura elaborado por Naciones Unidas.*

Respecto al perfil del lector, se observa un aumento entre los más jóvenes y principalmente entre quienes tienen más formación académica y un mayor estatus económico. En cuanto a los libros más vendidos, por categoría temática, los libros de texto ocupan la primera posición con un 48,3% de las ventas totales, seguidos por los de interés general (34,3%), los de ciencia y técnica (14,3) y, finalmente, los religiosos (3,1%).” Con base en estos datos, es importante aumentar la difusión de los materiales publicados con relación a la ciencia y la tecnología. Respaldada por la formación de instituciones educativas que cuenten con los instrumentos de formación y vinculación a nivel internacional.

En suma, la industria editorial en México ha evolucionado notablemente en los últimos años, no puede decirse que pasa por los mejores momentos de su historia, ya que la crisis económica, la falta de políticas culturales y educativas adecuadas y los escasos incentivos fiscales la convierten en una empresa riesgosa, sin embargo su papel e intervención en la difusión cultural, educativa y científica la convierten en un soporte muy importante para el desarrollo del país y en consecuencia para la formación y desarrollo de la personalidad de los individuos que conformamos la sociedad mexicana.

Gráfica 1. Producción y comercialización de libros en México

Sector editorial privado 2011-2015

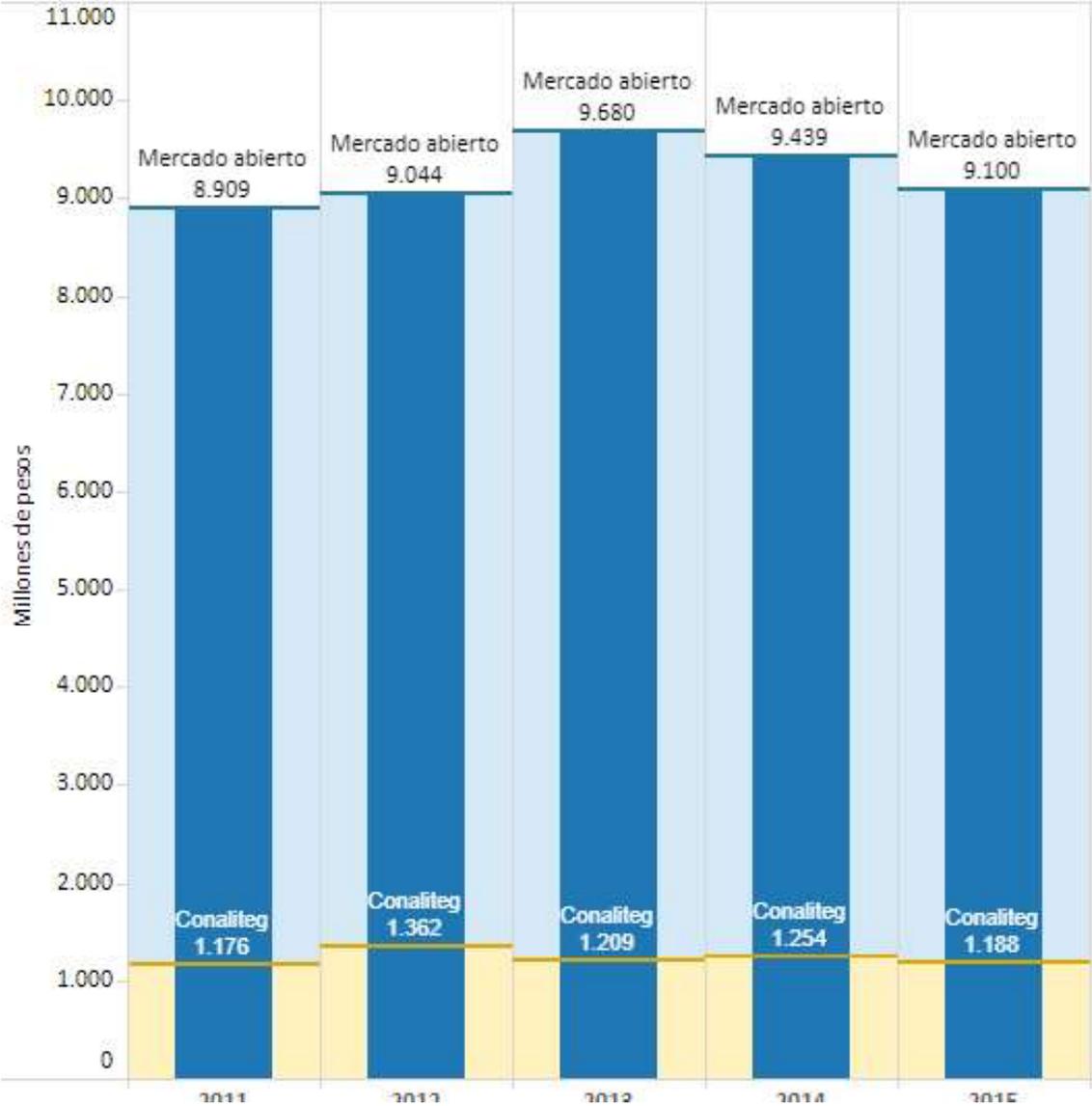


Fuente: Cámara de la Industria Editorial mexicana, estudio estadístico de producción y comercio del libro en México.

Con base en la información obtenida observamos que durante el año 2015, el sector editorial privado tuvo una producción de 145,195,723 ejemplares, de los cuales el 32 % fueron ediciones para los programas de gobierno de Libro de Texto Gratuito en Secundaria, Programa Nacional de Inglés y el Programa de Bibliotecas.

Con respecto al año anterior, se observa un incremento de 2.6 %, el cual fue resultado del aumento en la producción de las ediciones para el mercado abierto (1.5 %) y las ediciones para la CONALITEG (5.2%).

Gráfica 2. Comercialización de los libros en México.

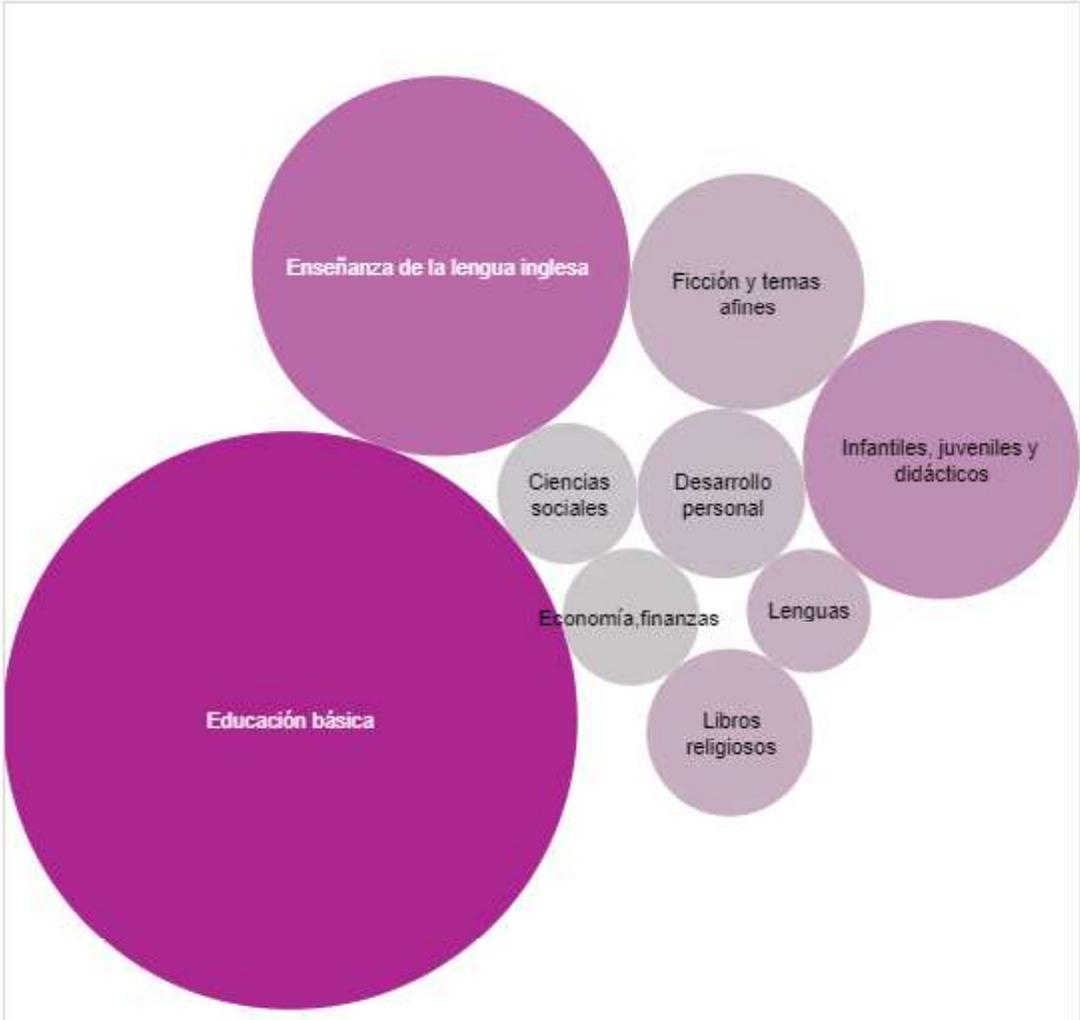


Fuente: Cámara de la Industria Editorial Mexicana, estudio estadístico de producción y comercio del libro en México.

El valor de la facturación generado por el sector editorial privado en 2015, fue de 10,288 pesos. La participación de la venta a la CONALITEG significó 11.5 % del total, mientras que la facturación generada en el mercado abierto representó 88.5% al total.

Respecto al 2014 el monto de venta mostró un decremento de 3.9 %, consecuencia de la reducción, tanto en la facturación de libros en el mercado abierto (3.6% menos) como en la CONALITEG (5.3 % menos).

Figura 9. Facturación del libro en México

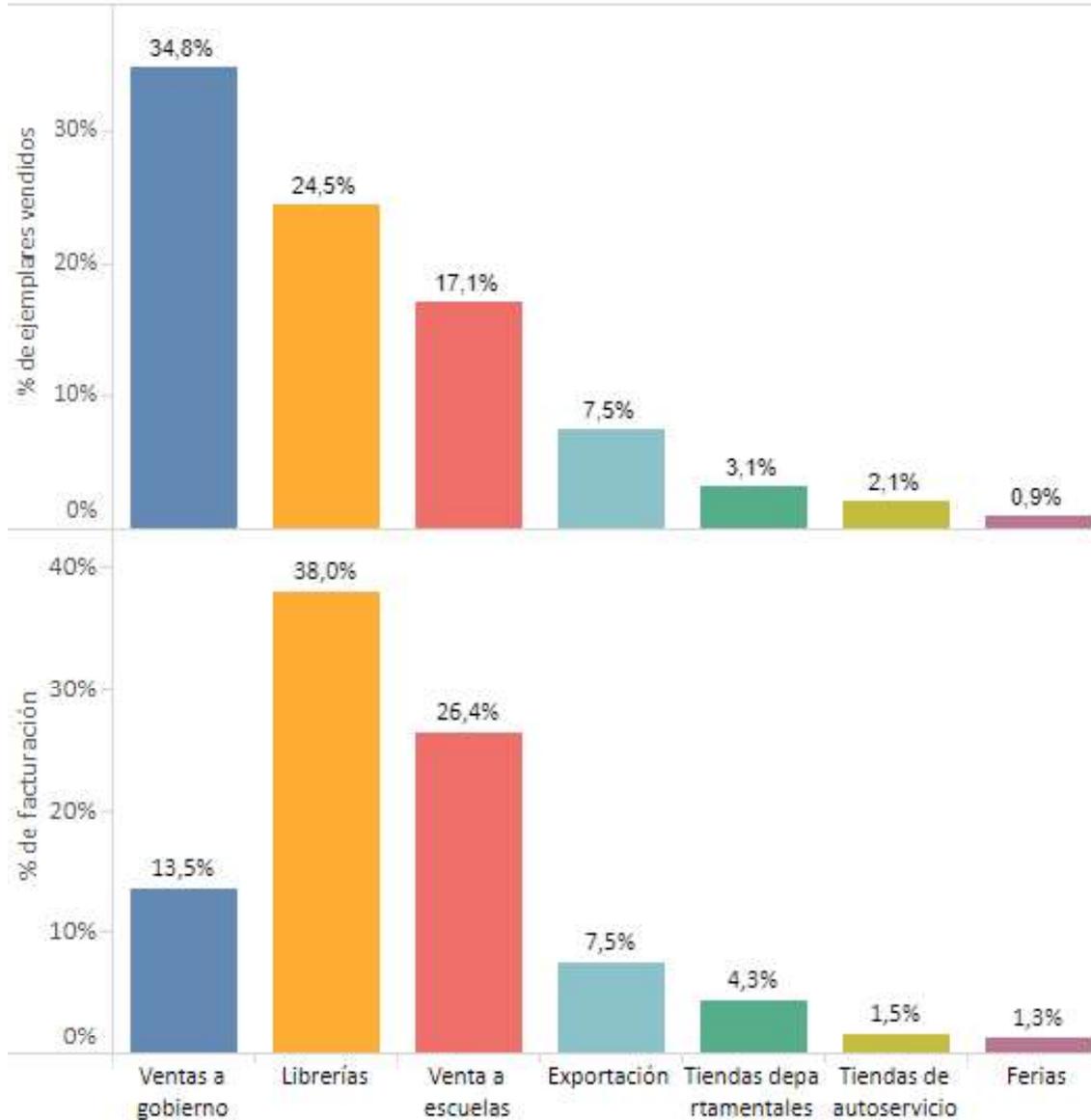


Fuente: Cámara de la Industria Editorial Mexicana, estudio estadístico de producción y comercio del libro en México.

Los libros más vendidos fueron los de educación básica que aportaron 39 % al monto de venta y representaron 37 % de los ejemplares vendidos. Se incluye la producción para CONALITEG a nivel secundaria.

En segunda posición se colocaron las ediciones de enseñanza de lengua inglesa, que acumularon 20 % de los ejemplares y 17 % de la facturación, Se incluyen ediciones específicamente producidas para el Gobierno (Programa Nacional de Inglés).

Gráfica 3. Canales de distribución



Fuente: Cámara de la Industria Editorial Mexicana, estudio estadístico de producción y comercio del libro en México.

Como datos adicionales se mencionan las condiciones en el año en curso (2019):

- Desciende 13 % los recursos contemplados para libros y materiales educativos.

- El presupuesto 2019 contempla un monto de 4,035 millones de pesos para la producción y distribución de libros y materiales culturales.
- La Comisión de libros gratuitos registra una disminución de 22 % en su presupuesto, lo que significa, 1976 millones de pesos.
- Fondo de Cultura Económica, presenta un recorte presupuestal de 21 %, 305 millones de pesos.

CAPÍTULO III

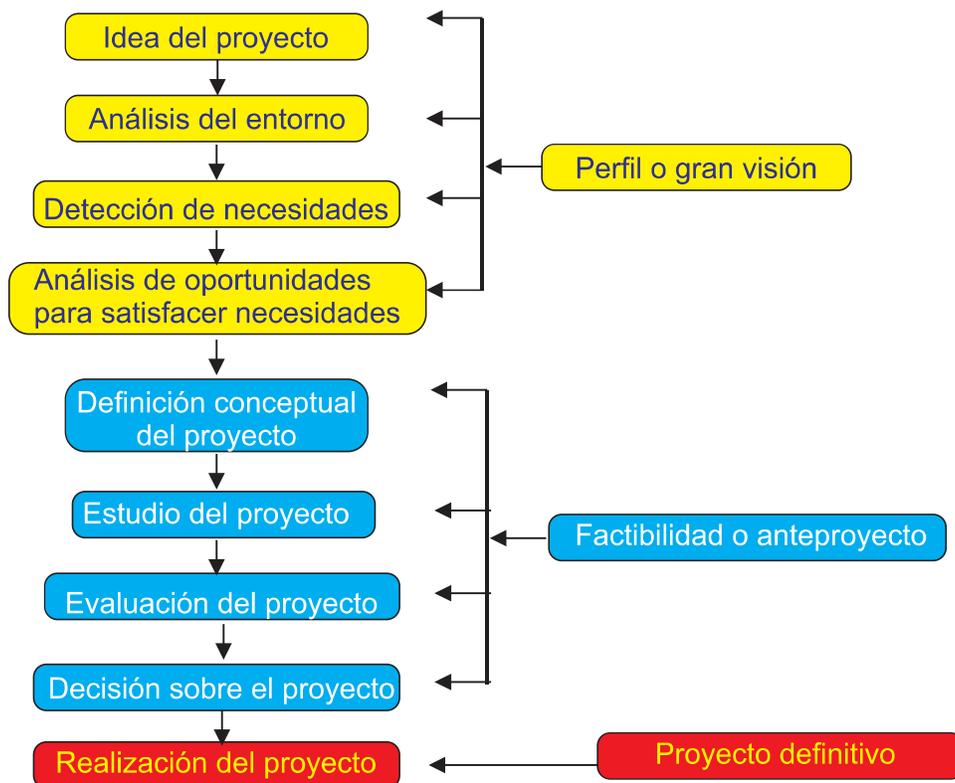
MARCO TEÓRICO

Como objetivo principal de este capítulo, se obtendrá información de los adelantos científicos de investigaciones de estudios de frontera respectivos, correspondiente al plan de negocios.

3.1. Estudios de mercado técnico, económico, financiero y administrativo del Plan de Negocios.

La investigación de mercado, llamada también análisis de mercado, estudio de mercado o investigación de la distribución ha evolucionado conforme se conocen nuevas áreas de acción y la tecnología ocupa un lugar relevante en este proceso. El concepto de mercadotecnia se relacionaba con el proceso de la distribución, en la actualidad se le considera una función de la administración interna y expandió sus investigaciones hacia métodos de recolección de datos sobre ventas, costos, inventarios y otros registros internos. Como lo menciona Altamirano (1979): “Al considerar a la mercadotecnia como un campo para tomar decisiones, se tuvieron que encontrar métodos y técnicas adecuadas a esa nueva necesidad”.

Figura 10. Proceso de evaluación de Proyectos.



Fuente: elaborado a partir López Altamirano Alfredo; Osuna Coronado Manuel. (1979). *Introducción a la investigación de mercados*, Editorial Diana, México. pág. 20.

Del estudio de este cuadro se deduce que la investigación de mercados representa para la mercadotecnia un instrumento de planificación, ejecución y control. La era digital ha puesto en primera plana el *e commerce* en el papel de la comercialización de los productos a cualquier escala para lograr posicionarse en un nivel competitivo.

3.2. Plan de negocios

El plan de negocios representa la guía de los emprendedores que les permitirá tener un panorama claro de las etapas que seguirán en el desarrollo de su proyecto, las medidas que se deben tomar en cuenta para cada etapa, la cronología de la investigación, los elementos que intervienen en cada fase, para lograr poner en marcha una empresa. Representa la visión virtual que nos ayudará al planteamiento de cada área del proyecto para ponerlo en práctica. Es una herramienta importante para los empresarios y emprendedores para visualizar el panorama global al que se enfrentará la futura empresa. A continuación mencionamos diferentes enfoques de diversos planes de negocios.

Como bien lo aclara Baca (2013) “El proyecto de inversión es un plan, que requiere de una inversión inicial con el objetivo de obtener un bien o un servicio útil para la sociedad. La evaluación de un proyecto de inversión tiene por objetivo conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma segura, eficiente y rentable.”

Podemos mencionar algunos pasos básicos para elaborar un plan de negocios:

- 1) Que los objetivos y las metas de la empresa o negocio sean claras, algunos autores recomiendan elaborar la misión y visión. Estos dos puntos nos darán la claridad de lo que queremos y a dónde vamos. Para partir de bases sólidas bajo el esquema de la planeación estratégica en todos los niveles del negocio, sin importar su tamaño.
- 2) Enmarcar el mercado potencial. Esta delimitación nos permitirá crear el perfil de nuestros clientes y está relacionado con las estrategias de ventas.
- 3) Describir el Plan Financiero. Para emprender cualquier negocio requerimos de una inversión inicial, la cual debe contemplar los activos fijos, así como los materiales y gastos de mercadotecnia que se requieren para el lanzamiento de nuestro negocio. Este plan debe tener etapas: de arranque; de impulso y de mantenimiento. Existen los proyectos de inversión, son los que demuestren su capacidad organizativa, productiva y empresarial.
- 4) Describir el Plan Administrativo. Elaborar organigrama. Que incluya los puestos clave de nuestra empresa; su lugar jerárquico, funciones e interrelaciones. Este paso es muy importante y generalmente no se toma en cuenta en la formación de las PyMES; sobretodo en los casos donde están formadas por menos de 10 empleados.
- 5) Describir el cómo se llevará a cabo la implementación del negocio.
- 6) Desarrollar un plan de mercadotecnia, publicidad y ventas. Se contempla la Comunicación Integrada del Marketing (CIM), que alinea y coordina todas las áreas del negocio con objetivos claros y bajo un desglose de actividades, costos y funciones. Este punto se desprende del perfil del cliente, el área geográfica que pretendemos abarcar; así como el tiempo que se considere idóneo para lograr el impacto de nuestro producto.
- 7) Describir los posibles riesgos y los éxitos a los que se enfrentará nuestro proyecto.
- 8) Mostrar las ventajas que el negocio le dará a los clientes.

3.3. Enfoque de los diversos planes de negocios

En este punto se analizarán los planes de negocios a nivel institucional para conocer los pasos propuestos por expertos para lograr los objetivos planteados por los negocios, tomando en cuenta indicadores determinantes en el éxito de los proyectos.

3.3.1. Los 13 pasos del plan básico de Negocio Nacional Financiera

1. Descripción del negocio
2. Nichos de mercado deseado.
3. Selección de la cobertura territorial del negocio.
4. Definición del posicionamiento de negocio deseado.
5. Propuesta única de negocio.
6. Inversión básica para iniciar un negocio.
7. Metas financieras.
8. ¿Qué vender para alcanzar las metas financieras?
9. Definición inicial de precios.
10. Medios de marketing para el negocio.
11. Metas de marketing.
12. Metas para el desarrollo de nuevos negocios.
13. Materiales de promoción (Financiera).

3.3.2. Plan de Negocios Santander

1. Definición del proyecto

Introducción: La descripción del proyecto pretende dar una visión general al lector al desarrollo del negocio, empresa o proyecto empresarial de vinculación con impacto social.

Objetivo: Dar a conocer la naturaleza y descripción del proyecto a través de la estrategia del negocio considerando los siguientes elementos:

1. Nombre del proyecto o de la empresa.
2. Naturaleza, descripción y justificación del proyecto: Misión y Visión.
3. Análisis FODA.
4. Objetivos estratégicos.

2. Estudio de mercado

Introducción: El análisis constituye la base del proyecto con el cual se pretende minimizar el riesgo que enfrentará el producto o servicio al intentar penetrar en el mercado.

Objetivo: demostrar cualitativamente y cuantitativamente la posibilidad de vender los productos o servicios en condiciones favorables.

a) Antecedentes

- Oportunidades que dan origen al proyecto de innovación o vinculación, mediante la detección de demandas específicas. Identificar las características del ambiente social, económico y tecnológico que propician la creación de la empresa.
- En el caso específico de la categoría B, se espera que con los elementos anteriores, se caracterice la problemática que se busca reducir o sobre la que se busca un impacto en beneficio de la población objetivo.

- Descripción del proyecto. Establecer claramente las características que definan o individualizan con exactitud los bienes o servicios que se proponen.
- Segmentación del mercado. Delimitar el mercado meta, así como: áreas geográficas, estratos socioeconómicos y canales de comercialización.

b) Investigación de mercado

- Enlistar fuentes primarias y secundarias utilizadas para recabar la información.
- Conclusiones del estudio de mercado.

c) Estrategias de comercialización

- Producto y servicio. Enlistar los bienes adecuados para el mercado. Plaza y/o canales de distribución. Ventajas y desventajas.
- Precio. Establecer las políticas y las estrategias de ventas.
- Promoción. Definir los mecanismos que permitirán persuadir al consumidor en el proceso de compra-venta.
- Identificar los principales clientes y su demanda estimada.
- Definición de los principales competidores. Elaborar una matriz que permita establecer la competitividad del proyecto propuesto con relación a los competidores existentes.
- Aspectos jurídicos. Administrativos del producto o servicio. Señalar características, normas, registros y trámites que se deberán cumplir, atendiendo a la legislación y prácticas vigentes en los mercados meta.

d) Ponóstico de ventas

- Formular una estimación de demanda en términos de volumen. Explicar el procedimiento.

3. Estudio técnico.

Se deberán desarrollar los siguientes apartados en lo aplicable al tipo de proyecto que se trate.

Introducción: estudio de viabilidad para lograr obtener productos o servicios a un costo competitivo.

Objetivo: demostrar que el proyecto planteado resulta viable para realizarlo técnicamente.

a) Proceso productivo

Describir y justificar el proceso de producción señalando las principales operaciones. Incluir los diagramas de los procesos correspondientes.

Capacidad de la planta. Establecer el análisis de la escala o requerimientos de producción y los criterios que se aplicaron para la elección del tamaño de la planta o negocio propuesto.

Maquinaria y equipo. Con base en la tecnología y los procesos elegidos, indicar los criterios de selección de la maquinaria y el equipo.

Lista de bienes y servicios. El listado debe incluir costos y gastos de la inversión y de la operación del proyecto. (Producción, administración, ventas y costos).

b) Características del servicio

- Descripción detallada del servicio a prestar y justificación del mismo.
- Especificación del valor único y distintivo del servicio desde la óptica del cliente, explicando la diferenciación con la oferta actual de servicios del resto de competidores del mercado.
- Política post venta al servicio.

c) Características de la tecnología.

- Justificar que se aplicará un nivel de tecnología apropiado al tipo de proyecto.

- Accesibilidad de la tecnología. Tener conocimiento de las alternativas tecnológicas, disponibilidad y mantenimiento de las mismas.
- Programa de calidad. Presentar el programa del cumplimiento de las normas y especificaciones de las instancias reguladoras, tanto en la producción como en el mercado.
- Proyectos con participación y vinculación. En caso de ser requeridos: maquiladores, fabricantes de prototipos, diferentes usuarios, centros de investigación, universidades, etcétera; se especificarán las características y se delimitará su responsabilidad con la finalidad de garantizar el éxito del proyecto.

d) Características de la vinculación con impacto social

- Sólo para los proyectos inscritos en la categoría B: proyectos de vinculación con impacto social será necesario:
- Información general. Describir la manera en que surge el proyecto de la vinculación entre las instituciones de educación superior, alumnos y el sector productivo.
- Descripción del impacto: ¿Cómo contribuye el proyecto a reducir la condición de vulnerabilidad de la población objetivo? Y, ¿cuáles son los resultados o beneficios que obtendrá la población objetivo de esa contribución?

e) Localización de las instalaciones de trabajo

Justificar la o las propuestas de ubicación de la planta, locales u oficinas y destacar sus ventajas comparativas. (Diagrama de distribución de las áreas de la empresa).

f) Sustentabilidad del proyecto.

En caso de que proceda, indicar cuáles serán las estrategias para lograr que el proyecto sea sustentable en mediano y largo plazo de acuerdo a la normatividad a la que se sujetará.

4. Aspectos Administrativos

Introducción: El éxito en la instalación y operación de un proyecto se sustenta en personas con capacidad y experiencia para manejar el negocio.

Objetivo: Conocer la propuesta de organización empresarial y la experiencia de sus directivos.

a) Características

- Información general. Cuando se trate de una empresa ya constituida, mencionar la razón social, fecha de constitución, domicilio de la planta y oficinas. En caso de que no exista, se deberá establecer brevemente una propuesta de su constitución legal.
- Evaluación y principales logros de la empresa. Cuando proceda, hacer una breve reseña de la evolución de la empresa, destacando los principales logros y problemas.
- Estructuras de organización. Proporcionar el organigrama de la empresa existente, así como las descripciones de puestos.
- Plantilla laboral. Indicar el número de empleados: técnicos, obreros, administrativos que se requieran para realizar todas las actividades del proyecto, así como su presupuesto mensual de gasto.

5. Estudio financiero y económico

Introducción: Su análisis permite tomar una decisión final sobre la realización del proyecto desde el punto de vista del empresario y de las instituciones financieras.

Objetivo: Presentar la rentabilidad del proyecto, con una TIR mayor al 20 % y una tasa de rentabilidad superior a CETES.

Estados pro forma del proyecto

- Presupuesto de inversión. Se obtendrán de las partidas de las listas de bienes y servicios.
- Presupuestos de ventas. Tendrá su origen en el pronóstico de ventas generado en el capítulo de mercado.
- Presupuestos de costos y gastos. Presentar por separado presupuestos de ingresos, costos y gastos incluyendo impuestos, los cuales servirán de base para el cálculo del punto de equilibrio.
- Estado de resultados del proyecto. Será elaborado a partir de la información obtenida en los presupuestos de ingresos de costos y gastos.
- Capital de trabajo. Su cálculo tendrá como base las políticas de: inventarios, ventas y compras, considerando el efectivo mínimo requerido para la operación normal del proyecto.
- Balance pro forma. A cinco años con base en la información anterior.
- Tasa interna de retorno (TIR) y Valor Presente Neto. Este indicador mide el rendimiento de la inversión total asignada al proyecto, sin distinguir si los recursos son propios o ajenos.
- Principales razones financieras. Liquidez, endeudamiento, y rendimiento de capital.
- Punto de equilibrio. Se presentará el análisis anual.
- Flujo de efectivo. Considerar los flujos de cinco años incluyendo el costo del proyecto para determinar TIR. (Santander).

3.3.3. PLAN DE NEGOCIOS CONACYT

Documento de análisis con información ordenada para toma de decisiones sobre llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio. Podemos resaltar sus características principales: es un documento ejecutivo, demostrativo de un nicho o

área de oportunidad, en el que resalta la rentabilidad, así como la estrategia a seguir para generar un negocio viable.

CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO

- Documento breve, no mayor a tres páginas que destaca las variables más importantes del negocio:
- Definición de negocio.
- Líneas de negocio destacadas.
- Tipo de organización propuesta.
- Bases de crecimiento.
- Índices de evaluación financiera.

1 ANTECEDENTES/JUSTIFICACIÓN

- 1.1. Descripción del origen o motivaciones para el desarrollo de la idea u oportunidad de negocio. Contexto en el cual se van a adecuar la información de los contenidos.
- 1.2. Elaboración del ejercicio de Planeación Estratégica, que defina:

Misión: enunciado con sentido permanente que comprenda la razón de ser de la organización y la distingue de otras similares.

Visión: Señalamiento de la situación deseada en el largo plazo para la organización.

Objetivos: Fines a alcanzar, medibles en el tiempo y factibles de lograr. Permiten fijar prioridades.

- 1.3. Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una

empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades intrínsecas de la organización.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades.
- Contrarrestar amenazas.
- Corregir debilidades.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización analizando:

- Principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- Tendencias del mercado.
- Competidores internacionales que ingresan al mercado local. Importaciones y exportaciones.
- Factores sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización.

Deben evaluarse:

- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- Capacidad de satisfacer al cliente.

2. MODELO DE NEGOCIO. VENTAJA COMPETITIVA

Resaltar la propuesta de valor del negocio o empresa. Señala las ventajas de la idea de negocio propuesto, que lleven a superar el rendimiento de competidores identificados. La caracterización de las ventajas competitivas debe apuntar a la definición de estrategias que permitan al negocio obtener costos menores, o bien, a diferenciar su producto de tal manera que pueda cobrar un precio mayor que el de sus competidores.

Es necesario transmitir el valor o atractivo que el negocio es capaz de crear para sus clientes señalando un panorama competitivo en el rango y calidad de las actividades del negocio, determinando así, sus ventajas competitivas.

- Descripción y orientación de negocio.
- Definición del producto o servicio.
- Participantes en el desarrollo.
- Estatus del proyecto y viabilidad en las condiciones actuales.
- Detalle de todas las líneas de negocio e ingresos asociados detectadas.
- En su caso explicar cuáles han sido exploradas y probadas.
- Estrategias genéricas del negocio
- Reducción de costos.
- Diferenciación.

3. MERCADO

El Estudio de Mercado es un análisis que tiene como propósito demostrar la posibilidad real de participación de un producto, tecnología o servicio en un mercado. El análisis debe comprender el reconocimiento y estimación de la cantidad que se comercializará del bien o servicio, incluyendo en esta categorización a la tecnología, las especificaciones que deberá cumplir, el precio que la demanda probable de una comunidad (el mercado) estará dispuesta a pagar por su

adquisición a efecto de satisfacer una necesidad manifiesta o latente, y que justifiquen el emprendimiento de un nuevo negocio, iniciativa o proyecto.

Comprende el reconociendo del entorno: macro y micro, entendiendo por macro a todas las fuerzas y actores externos a la empresa; y por micro entorno a todos los participantes en la cadena de valor directamente asociados a la empresa: clientes, proveedores, competidores, intermediarios, influenciadores.

- Segmentación de mercado.
- Identificación del Mercado Meta.
- Competitividad esperada de la organización.
- Definición del tamaño de mercado a atender como resultado del proyecto.
- Captación de manifestaciones claras de interés en los resultados del proyecto.
- Productos sustitutos.
- Competencia.
- Barreras de entrada.

3. ELEMENTOS DE MERCADOTECNA

Definición de la estrategia (Mezcla) de Mercadotecnia.

Atributos del producto resultante del proyecto.

Establecimiento de precios.

Establecimiento de Imagen Corporativa. Mensajes.

Determinación de canales de producción.

Diferenciación y posicionamiento esperable con el proyecto o iniciativa.

4. ORGANIZACIÓN Y OPERACIONES

En la organización se describe el arreglo sistemático de personas y tecnología con la intención de obtener los resultados propuestos para el negocio, iniciativa o proyecto. El crecimiento del sector servicios es cada vez más importante en comparación con el sector industrial, lo que provoca que los nuevos negocios carezcan de un proceso de producción propiamente dicho, lo que ha dado lugar a denominar genéricamente como núcleo de operaciones al proceso de elaboración o de desarrollo de un producto o servicio. De cualquier forma, se requiere de recursos claramente determinados como: locales, instalaciones, equipos técnicos, capital humano. Dentro de los aspectos a desarrollar se encuentran:

- Planteamiento de la estructura propuesta.
- Asignación de funciones asociadas. Descripción.
- Identificación de perfiles.
- Organigrama.
- Establecimiento de políticas.
- Señalamiento de procesos iniciales.
- Infraestructura disponible. Bases.
- Recursos físicos e instalaciones en los que se sustenta el desarrollo de la iniciativa o proyecto.

5. ASPECTOS FINANCIEROS

En el desarrollo del Plan Financiero, es requisito fundamental una planificación especificando las partidas de ingresos y costos con las hipótesis de crecimiento de ingresos y gastos; proyecciones de flujo de efectivo (*cash flow*), especificando cuándo se alcanzará el punto de equilibrio (*breakeven analysis*), después de la generación del flujo de efectivo positivo), necesidades de financiamiento.

Presupuestos de tres a cinco años, (análisis pro forma); al menos un año posterior al punto de equilibrio.

- Estado de resultados.
- Estructura de la inversión; fija, pre operativa y capital de trabajo.
- Balance.
- Estado de resultados.
- Indicadores Financieros.
- Rentabilidad.
- Punto de equilibrio.
- Periodo de recuperación.
- Análisis de sensibilidad.
- Variables sujetas a análisis: inversiones, costos y precios.

Todas las cifras deben estar basadas en hipótesis razonables. Debe considerarse la descripción del ejercicio financiero.

6. FACTORES DE RIESGO

Reconocimiento de riesgos básicos que afectan al mercado:

- Crecimiento menor al esperado.
- Incertidumbre propia del sector de alta tecnología, que puede dar lugar a discontinuidades o saltos considerables en periodos cortos de tiempo.
- Costos mayores a los previstos.

Análisis de riesgos del proyecto o negocio.

- Entrada inesperada de un competidor.
- Falta de sintonía entre el producto y las necesidades que cubre del mercado objetivo.

En la evaluación de los riesgos que pueden afectar al negocio, es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos y una valoración alternativa de la compañía si cambiaran algunos de los parámetros clave del modelo; por ejemplo: tasa de crecimiento de usuarios, etcétera. Los factores típicos de riesgo son:

- Económicos.
- Tecnológicos o técnicos.
- Regulatorios.
- Financieros.

7. DESARROLLO FUTURO

Escenarios deseados para la iniciativa o proyecto. Se detallan considerando el ejercicio estratégico, que implica la participación de personal directivo asociado al proyecto, definiendo metas a mediano y largo plazo. (Conacyt, 2015).

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL UTILIZANDO TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

El objetivo primordial de este capítulo es presentar un análisis de datos que nos permitan estructurar de manera argumentada un Plan de Negocios.

Es primordial el estudio de los elementos que contemplan el macroentorno de la Industria Editorial, así como el microentorno, para establecer las condiciones en las que debe actuar nuestra empresa.

Figura 11. Elementos del microentorno.



Fuente: elaboración propia, basado en la información de Santesmases (2018), *Fundamentos de Mercadotecnia*.

En el microentorno encontramos todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Aquí se ubican: público, los competidores, los clientes, los intermediarios y los proveedores.

Figura 12. Elementos del macroentorno.



Fuente: elaboración propia, basado en la información de Santesmases (2018), *Fundamentos de Mercadotecnia*.

El macroentorno se refiere a todas las fuerzas externas que no se pueden controlar por la organización, pero afectan su desarrollo y crecimiento por la influencia que ejercen en todos sus niveles de actuación. La empresa es un sistema relacionado con otros sistemas que se manejan bajo sus propias leyes y estructuras.

4.1. Análisis de Microentorno

4.4.1. Análisis de la demanda

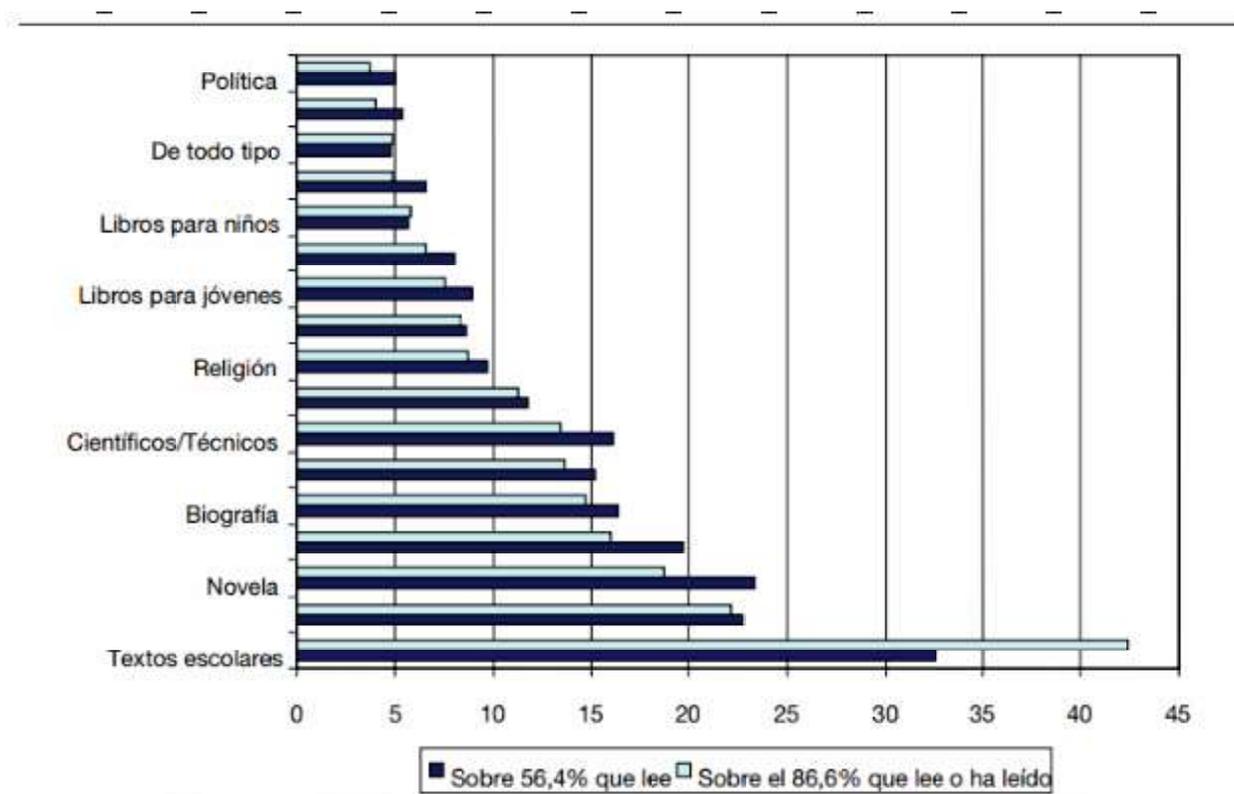
Con datos del INEGI (2015), ubicamos que México tiene una población estimada de 108 millones de habitantes al cierre de 2009, (de los que 63,5% tienen menos de 35 años), con una tasa promedio de crecimiento del 0.83% en los últimos cinco años. Alrededor del 75% de la población se centra en zonas urbanas y aproximadamente una quinta parte de la población vive en la Ciudad de México (Distrito Federal y conurbación).

El informe Omniprom (2009) ofrece datos importantes: “En lo que respecta al mercado, México cuenta, según los últimos datos proporcionados por la Asociación Nacional de Libreros, con alrededor de 600 librerías en toda la República. Esto supone tan sólo una librería por cada doscientos mil habitantes, lo que representa una cifra muy baja en comparación con las de España y otros países europeos. Al igual que ha ocurrido en otros países, en México han cerrado librerías en los últimos años. Son varias las causas para esta escasez de librerías: una de ellas es que las grandes superficies han ido ganando terreno en la distribución de libros. Debido a su capacidad de negociación, son capaces de ofrecer al consumidor mejores precios por los mismos títulos. Por otra parte, el hecho de que la CONALITEG compre los libros de texto directamente a las editoriales, supone restar a las librerías una parte importante del negocio. Hasta hace cinco años los libros de texto de educación secundaria se distribuían en las librerías; ésta era una fuente de ingreso importante y segura, que los libreros perdieron cuando la CONALITEG empezó a distribuir directamente los libros que compraba a las editoriales. Además, la escasez de lectores es evidentemente un factor decisivo en el número de librerías. Dentro de este canal se pueden distinguir las cadenas de librerías y las librerías tradicionales. Las cadenas más importantes son: Cristal con 42 sucursales en todo el país y Porrúa con más de 30 sucursales también repartidas por toda la República. Además, esta librería vende a través de la tienda departamental El Palacio de Hierro y de la cadena de grandes superficies de material para oficina, Office Max. También hay que citar las librerías del FCE (Fondo de Cultura Económica), que a parte de ser la editorial mexicana más importante, cuenta con 22 librerías en las que distribuye libros de todas las editoriales, aunque dando especial importancia a su propio sello. En CdMx y Estado de México tienen una fuerte presencia Gandhi con 10 sucursales (8 en DF, una en Jalisco y otra en Monterrey) y la Casa del Libro, que cuenta con 9 sucursales en el Distrito Federal. Gandhi, a pesar de contar con menos sucursales que Cristal y Porrúa, es la cadena de librerías con mayor volumen de ventas, ya que las ventas de libros se concentran en la Ciudad de México. Es también la librería que cuenta con más títulos. Estas cadenas fueron las que comenzaron con la guerra de los precios en los libros y de ahí su éxito, pero la Ley

del Libro aprobada en marzo de 2008 fija el precio único y les retira esta arma. Las pequeñas librerías de barrio son las que más han acusado la incursión de las grandes superficies en el sector y como hemos dicho, quedan muy pocas en el país.”

Grandes superficies y tiendas departamentales: A través de este canal se han distribuido 11.012.886 ejemplares en 2008, en general de una variedad limitada de títulos, generalmente “*Best Sellers*”, de los que compran un mayor número de ejemplares que las librerías, lo que les permite negociar un precio menor y rebajar de esta manera el precio de venta al público. De este modo han ido ganando terreno a los libreros tradicionales. En cuanto a las tiendas departamentales, las más importantes del país son Palacio de Hierro y Liverpool. Sanborns es una tienda departamental; vende una gran variedad de publicaciones periódicas tanto mexicanas como extranjeras y también algunos títulos de libros, generalmente “*Best Sellers*”. Cuenta con más de 100 establecimientos (70 en Ciudad de México y 56 en el resto del país). Es el punto con mayor volumen de venta en México, basándose en una compra impulsiva, de personas que lo visitan para comer o hacer otras compras y que acaban comprando un libro.

Gráfica 4. Temática de Libros más leídos en México



Fuent: Cámara Nacional de la Industria Editorial (CANIEM) 2015.

En la gráfica 4 podemos observar los libros más vendidos clasificados por la temática que manejan. Se observa en los primeros sitios a los textos escolares, la novela y las biografías. Los textos científico-técnicos se ubican en el cuarto lugar. Deducimos que las tiendas departamentales que ofrecen la venta de libros, manejan en su mayoría las temáticas de novelas y *best sellers*.

4.1.2. Análisis de la competencia

En este punto analizaremos los principales sitios web que manejan venta de libros a través del comercio electrónico. También encontramos páginas que ofrecen servicio de publicación de libros.

IBUKKU

Cuenta con una página con diferentes secciones, donde se ofrecen servicios de edición y diseño, otro donde se ofrece el panorama de la empresa, un apartado con los servicios de mercadotecnia, y el que muestra a la comunidad de autores que publican en este sitio.

Su empresa está respaldada por empresas internacionales como PayPal y Stripe; ya que es una página dirigida a diferentes países.

Su sistema de impresión es mecánico, y no existe discrecionalidad en la selección de los materiales, realmente es una empresa comercial, que no cuenta con un Comité Editorial que participe en la calificación de la temática de las publicaciones, no cuentan con indicadores de calidad del contenido de los materiales impresos.

UNIVERSO DE LETRAS DE EDITORIAL PLANETA

Esta empresa cuenta con servicios de diseño, maquetación, impresión eBook, distribución y ventas; su mercado se extiende por España, Estados Unidos y Latinoamérica. La distribución se realiza a través de catálogos en 250 bibliotecas españolas y en los principales mercados digitales Amazon®, Barnes and Noble®, 5,000 puntos de venta on-line y tradicionales. Cuenta con 250 librerías físicas, donde se realiza la venta bajo demanda.

En su mayoría son textos españoles, y su temática es limitada en aspectos de producción científica. Se enfocan en temas de superación personal y novela.

Se promociona como una editorial 100 % mexicana y muestra los pasos que se requieren para llevar a cabo la publicación técnica del libro.

Ofrecen los servicios de formación, corrección, revisión e impresión. No tocan el tema importante de registro de la obra ante las instancias correspondientes, así como la distribución y venta e los materiales.

En el catálogo de libros publicados se observa como prioritario el género de novela y temas de superación personal.

4.1.3. Canales de distribución

Al hablar de distribución, nos referimos tal y como define la Real Academia de la Lengua al “reparto de un producto a los locales que debe comercializarse” por empresas cuyo objetivo social es propiamente la distribución y específicamente, de productos editoriales de diversos y diferentes fondos a cualquier establecimiento de ventas al detalle donde se vendan libros y revistas, ya sean librerías, grandes superficies, papelerías, bazares, tiendas de ocasión, quioscos, etcétera.

La cadena de distribución del libro presenta cambios en cada uno de los eslabones. Los avances tecnológicos se han incorporado en los procesos de producción y al acceso a los materiales producidos. Encontramos nuevos formatos que permiten acceder a la información de manera digital. Los formatos en pdf y jpg permiten manipular los materiales de manera electrónica.

La distribución la realizan distribuidoras por los procedimientos que se requieren para colocar los materiales en las librerías:

Costos de transacción: El distribuidor tiene contacto con las diferentes librerías en la CdMx y en el interior de la República.

Oportunidades: La labor de las distribuidoras aumenta la diversidad de la oferta bibliográfica de las librerías. Fortalece la diversidad y sostenibilidad de las pequeñas y medianas editoriales.

Conocimiento del mercado: en la medida en que las distribuidoras reúnan la comercialización de libros de varios sellos editoriales, pueden llegar a concentrar información valiosa sobre el sector editorial. Las distribuidoras tienen información sobre la tendencia de pedidos, ventas, etcétera.

En general, en los países latinoamericanos no hay presencia de distribuidoras consolidadas, principalmente por el tamaño de los mercados. Las grandes dificultades de la distribución de libros se relacionan con la extensa geografía, la concentración de la comercialización en las grandes urbes, la carencia de librerías y la escasa demanda debido a unos bajos ingresos per cápita y una población con unos hábitos de lectura muy débiles.

4.1.4. Ventajas competitivas

La Agencia Internacional del *Internacional Standard Book Number* (ISBN) en su manual de Usuario del ISBN reconoce los libros electrónicos como sujetos de código ISBN. Este nuevo formato editorial ofrece una serie de ventajas:

Comercialización: el *e-book* permite al consumidor descargar por Internet publicaciones en su ordenador o lector. Para ello, el usuario debe acceder al sitio web de una editorial o librería y realizar el proceso de compra, sin importar la hora ni el lugar del mundo donde se encuentre

Disponibilidad inmediata: el proceso es simple e inmediato, el usuario compra el libro, lo descarga y lo lee.

Menor costo de producción: es más económico producir una publicación en este formato que en el tradicional porque no utiliza papel, tinta ni intermediarios. Esta modalidad resulta especialmente beneficiosa para comercializar libros agotados o realizar publicaciones nuevas

Valor agregado e interactividad: con el *e-book* se pueden realizar actualizaciones o ampliaciones de los libros. Además, permite utilizar gráficos multimedia, *links* a páginas web, buscador de palabras, etcétera.

Posibilidad de comercializar una publicación por partes: el *e-book* se puede comercializar por partes o capítulos, brindando así la posibilidad al cliente de comprar sólo aquello que le interese a menor costo.

Seguridad: es mucho más fácil fotocopiar un libro que desproteger un *e-book*.

Tabla 1. FODA del microentorno de la Industria Editorial en México

INFLUENCIA DEL ENTORNO INTERNO				
Factores externos clave	Ponderación	Clasificación	Valor ponderado	Área clave para resultados
Oportunidades				
1.- Los contenidos de los productos científicos (libros) cuentan con el nivel académico necesario para realizar propuestas viables y de alta calidad educativa	.40	1	.40	Departamento de producción.
2.- La editorial cuenta con el capital humano necesario para realizar las funciones de manejo de información, relaciones comerciales y manejo de datos técnicos.	.20	3	.60	Área de comercio internacional . marketing y telemarketing.
3.- Los materiales elaborados representan una aportación a la ciencia o tecnología de nuestro país.	.30	2	.60	Departamento de economía y mercadeo.
4.-Se cuenta con experiencia en el ramo editorial	.10	4	.40	Área de comercio internacional . marketing y telemarketing.
	Σ 1		Σ 2.00	

INFLUENCIA DEL ENTORNO INTERNO				
Factores externos clave	Ponderación	Clasificación	Valor ponderado	Área clave para resultados
Amenazas				
1.- La página dedicada a promover el comercio electrónico debe ser de vanguardia	.40	1	.40	Área de comercio internacional . marketing y telemarketing.
2.- No hay personal capacitado en el área comercial del comercio electrónico.	.20	3	.60	Área de comercio internacional . marketing y telemarketing.
3.- No se cuenta con una plataforma legal de protección a los derechos de autor.	.30	2	.60	Área legal y de responsabilidad social.
4.-No se cuenta con los elementos de protección de contenidos para evitar la piratería de los materiales.	.10	4	.40	Área legal y de responsabilidad social.
	Σ 1		Σ 2.00	

Fuente: elaboración propia.

4.2. Análisis del macroentorno

4.2.1. Entorno económico

El tamaño de un sector viene en muchas ocasiones determinado por su importancia en la economía del país. Por ello, se analiza el peso que tiene el sector editorial dentro del PIB mexicano. Se considerará el sector editorial como una actividad secundaria, dentro de las industrias manufactureras, actividad económica que transforma una gran diversidad de materias primas en diferentes artículos para el consumo. Está constituida por empresas desde muy pequeñas hasta grandes conglomerados. Según la clasificación de esta industria, el sector editorial estaría incluido en la industria del papel y de la impresión que considera los libros, periódicos y revistas, la edición de todos ellos, imprenta, litografía y encuadernación. INEGI (2015), nos muestra que el sector editorial tiene un papel modesto en la economía mexicana, con una participación de 0,4% del PIB en 2008, de 2,1% dentro de la industria manufacturera y de 0,7% de las exportaciones mexicanas. Aunque esta participación es limitada, ha aumentado considerablemente en la última década.

A través de la Gaceta Oficial de la Ciudad de México podemos observar cambios significativos en el presupuesto otorgado para el apoyo de las publicaciones en México.

- Desciende 13 % recursos contemplados para libros y materiales educativos.
- El presupuesto 2019 contempla un monto de 4,035 millones de pesos para la producción y distribución de libros y materiales culturales.
- Comisión de libros gratuitos registra disminución de 22 % en su presupuesto, 1976 millones de pesos.
- Fondo de Cultura Económica, muestra un recorte de 21 %, 305 millones de pesos.

4.2.2. Situación Política

En México la distribución tiende a concentrarse cada vez más en manos del Estado; mientras que la distribución en el mercado se está concentrando en manos de las tiendas departamentales, en detrimento de las librerías tradicionales. El principal distribuidor de libros en el mercado mexicano es Sanborns, en la que se distribuyen principalmente *best sellers*, y últimas novedades, dirigida a un público que compra por impulso. Tanto el sector de producción como el sector de distribución se ven afectados por la entrada de las nuevas tecnologías. La lógica, los mecanismos y los puntos de distribución del libro también se han modificado significativamente como consecuencia de la facilidad de transmitir información digital. Además de proporcionar la infraestructura para canales de distribución virtuales, Internet constituye también un medio de bajo costo para difundir y promover la venta de libros, particularmente a medida que los mercados de libros se fragmentan cada vez más. Los precios que se ofrecen en estas empresas que operan como “librerías virtuales” son significativamente menores que los que pueden ofrecer las librerías pequeñas e independientes que operan en forma convencional.

4.2.3. Entorno cultural y social

En el caso concreto del mercado mexicano, existe un gran atraso en el uso de páginas web para la difusión de textos. Si bien es un país que se adecua a la tecnología por su cercanía con Estados Unidos y por su apego a la tecnología. Sin embargo, el libro electrónico no ha causado gran impacto en México. La Asociación de Editoriales Americanas confirmó que los ingresos totales de *e-books* en el país de enero a septiembre de 2009, alcanzaron los 109 millones de dólares. El mercado en México, según palabras del analista senior de la consultora *Pyramid Research*, es un segmento de nicho debido al poder adquisitivo de la población para obtener este tipo de dispositivos, a los patrones de consumo y a los niveles de lectura,

aspectos limitantes para masificar los servicios y los productos. Sin embargo, hay quienes creen que los *e-books* tienen potencial en el área educativa ante el crecimiento de la lectura online. Según la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI), 22% de la población mexicana, 6 millones de personas, usa la red para leer periódicos. En el marco de la Feria Internacional de Guadalajara de 2008, tuvo lugar un seminario profesional sobre e-books: “E-books: Dispositivos de Lectura y Comercialización de Contenido Digital. Cómo hacer negocio con el libro electrónico.” La tienda de libros mexicana Gandhi ha sido pionera al ofrecer su catálogo completo en Internet. Fueron los primeros en ofrecer libros electrónicos en su tienda online. Según la web, sus libros son compatibles con el lector de PDFs Sony Reader y con cualquier software de PC, Mac o Linux que sea compatible con el formato de Adobe. Sin embargo, Gandhi mantiene las mismas políticas de mercado con los autores o editoriales que distribuye en sus sucursales. Considera un porcentaje de descuento para el cliente, que va del 10 al 30 % y una ganancia directa del 40 %. La distribución se realiza en las librerías que manejan en el interior de la República Mexicana y en su catálogo on line. Y, por supuesto, no hay que olvidar el porcentaje de las distribuidoras que es del 40 %.

4.2.4. Aspectos tecnológicos

La tendencia de producción apunta a los mercados digitales de los que ya hemos analizado. Sin embargo, es importante definir el nuevo producto comercial dentro del *e-commerce*.

Un e-book es un fichero informático cuyo contenido es una obra escrita. Al tratarse de un archivo informático, éste puede ser leído por varios soportes, desde una computadora hasta un celular; aunque la creación de lectores, dispositivos especialmente indicados para la lectura de texto, hace que éstos también sean conocidos popularmente como libros digitales, además de eBook, libro electrónico o ecolibro. El e-book se crea a partir de los mismos contenidos y diseños de sus

publicaciones en papel. La comercialización de estos libros se realiza de forma segura mediante el comercio electrónico a través de Internet, para evitar de esta manera su copia ilegal.

El e-commerce

El *e-commerce* se refiere a las actividades de compra que se realizan por internet. Zacarías (2015) “Concepto emergente que describe la compra y la venta de productos, servicios e información por medio de redes de computadora, incluyendo Internet.”

Comienza a principios de la década de los setenta con innovaciones como la transferencia electrónica de fondos, aunque estas aplicaciones estaban limitadas a grandes corporaciones y a algunos negocios emprendedores. Posteriormente surge el intercambio electrónico de datos, que amplía el comercio e incrementa el tipo de empresas participantes.

El internet conecta verdaderamente a la gente con las organizaciones o empresas de todo el mundo, permitiendo que las compañías bajen costos y aumenten la productividad.

Las organizaciones en la actualidad se comunican con sus clientes, proveedores, distribuidores, accionistas y acreedores instantánea y económicamente y están trasladando estos ahorros a los consumidores.

Los consumidores están globalmente sintiéndose más cómodos con el comercio electrónico, datos que representan oportunidades clave y retos en la planificación estratégica para miles de empresas.”

El negocio electrónico se refiere a todas las actividades que pone en práctica una empresa exitosa apoyada en el internet. Incluye estrategias, mejorar la

comunicación entre los empleados, proveedores y clientes para coordinar el diseño y la producción.

La organización electrónica se refiere a las aplicaciones a todas las organizaciones de los conceptos de negocio electrónico.

- a) Internet. Red mundial de computadoras conectadas.
- b) Intranets. Redes privadas de internet en la organización.
- c) Extranets. Intranets ampliadas para grupos selectos de empleados y foráneos autorizados.

Zaid (2105) “Los científicos y los ingenieros se apoyan fuertemente en los colegas de la organización como fuentes de la información que utilizan en sus proyectos, este apoyo es particularmente fuerte entre los ingenieros. Se les reconoce como custodios tecnológicos, altamente calificados, tanto dentro como fuera de la organización.”

4.2.5. La Industria Editorial en el ámbito internacional

A partir de un estudio de mercado realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México, (junio 2010) podemos observar los siguientes resultados. El sector editorial tiene poca participación en la economía mexicana, con una participación de 0,4 % del PIB en 2008, de 2,1 % dentro de la industria manufacturera y de 0,7 % de las exportaciones mexicanas.

Para 2010 la industria editorial privada de libros en México estaba integrada por 229 editores, de los cuales solamente 12 son considerados macro, es decir, su facturación anual supera los 200 millones de pesos al año. En conjunto, estas empresas obtienen el 55,3 % de los ingresos totales del sector, En contraparte el

78 % de los editores se encuentra pulverizado en el rango de pequeña, micro y proyecto inicial. En conjunto, el sector privado produce 129,3 millones de libros cuyas ventas dejan ganancias a la industria por 7,000 millones de pesos.

Con relación al empleo, esta industria da trabajo a 7,677 personas, que se representa el 0,05 % dentro del empleo formal del país; y también dentro del empleo de la industria manufacturera (0,54 %).

En lo referente al comercio exterior, en 2007 se exportaron 15 millones de ejemplares (68 millones al año), mientras que las importaciones ascendieron a 19 millones (69,6 millones de dólares)

La industria editorial genera 330 millones de libros al año, pero la mayoría son escolares. La venta de libros asciende a 10,000 mdp, pero son muchos los obstáculos que enfrenta: una pobre infraestructura, una desbordante piratería, que presentó 90 millones de descargas ilegales en 2013 y sobre todo, una miserable cultura de la lectura.

En México se producen 0.6 libros al año por mexicano. Advierte José Ignacio Echeverría, presidente de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (CANIEM). A nivel nacional hay una librería por cada 15,566 habitantes.

En el complicado mercado editorial los autores se quedan con el 10 % de las ventas; el mercado digital promete que esta ganancia aumentará hasta 70 % de las ventas; a través de las publicaciones online, a través de empresas como Amazon.

De acuerdo con el INEGI (2015), la inversión que cada familia destina de su gasto a la compra de libros es de 0.19%. ¡Una ridiculez! Sobre facturación total existen dos registros: el de la Caniem, que en 2012 reportó 10,500 millones de pesos (mdp) en ventas, y el del INEGI, que contabilizó 8,500 mdp. Como sea, el balance de lectura es mezquino.

4.2.6. Importaciones y exportaciones de la Industria Editorial

Dentro del análisis cuantitativo analizaremos el tamaño del sector editorial, con las cifras de importaciones y exportaciones de México en el período comprendido de 2005 a 2009. Ubicando los libros, folletos o impresos similares.

Tabla 2. Libros, folletos e impresos similares.

TABLA 1: LIBROS, FOLLETOS E IMPRESOS SIMILARES

(Dólares americanos)						
	2005	2006	2007	2008	2009	Variación 2008 2009
Importaciones	418.839,239	422.919.919	461.969.917	456,851,013	370.791.953	-18,84%
Exportaciones	147.134.383	152.140.819	177,461,381	173,277,797	152.571.957	-11.97%

Fuente: WTA (World Trade Atlas)

Como se puede observar, en general todas las partidas mantienen una tendencia creciente aunque es a partir del 2008, coincidiendo con la crisis económica mundial, cuando las cifras comienzan a decrecer. Es en el año 2009 cuando se observa un mayor descenso en las cifras.

Tabla 3. FODA del microentorno de la Industria Editorial en México

INFLUENCIA DEL ENTORNO EXTERNO (EFE)				
Factores externos clave	Ponderación	Clasificación	Valor ponderado	Área clave para resultados
Oportunidades				
1.- La industria editorial genera 330 millones de libros al año, pero la mayoría son escolares.	.30	3	.90	Area I y D, Ingeniería de diseño y producción.
2.-En lo referente al comercio exterior, en 2007 se exportaron 15 millones de ejemplares (68 millones al año), mientras que las importaciones ascendieron a 19 millones (69,6 millones de dólares).	.15	4	.60	Área de comercio internacional . marketing y telemarketing.
3.- Las regalías que reciben los autores fluctúa entre el 15 y 20 % del total de las ventas debido a los intermediarios.	.25	1	.25	Departamento de economía y mercadeo.
4.-Existen pequeñas y medianas empresas han optado por la impresión por demanda, lo que les permite optimizar sus recursos al imprimir tirajes pequeños a menores costos y con buena calidad.	.25	2	.50	Departamento de producción.
	Σ 1		Σ 2.25	

INFLUENCIA DEL ENTORNO EXTERNO (EFE)				
Factores externos clave	Ponderación	Clasificación	Valor ponderado	Área clave para resultados
Amenazas				
1.- De acuerdo con el INEGI, la inversión que cada familia destina de su gasto a la compra de libros es de 0.19%.	.25	3	.75	Área de comercio internacional. Marketing y telemarketing.
2.- En México se producen 0.6 libros al año por mexicano. A nivel nacional hay una librería por cada 15,566 habitantes.	.15	4	.60	Departamento de economía y mercadeo.
3.- El sector editorial tiene poca participación en la economía mexicana, con una participación de 0,4 % del PIB en 2008.	.20	2	.40	Área de comercio internacional. Marketing y telemarketing.
4.- Desbordante piratería, que presentó 90 millones de descargas ilegales	.40	1	.40	Área legal y de responsabilidad social.
	Σ 1		Σ 2.15	

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS

El objetivo este capítulo es proponer el Plan de Negocios para elevar las ventas de libros universitarios a través del comercio electrónico.

Con base en los Planes de Negocios analizados en el capítulo IV se retomarán los puntos que se adapten a la propuesta de un Plan de Negocios con el objetivo de elevar la venta de libros universitarios a través del comercio electrónico.

Se desarrolla una propuesta de valor que ayude a generar un impacto positivo en el nivel de ventas de libros universitarios, analizando sus principales elementos y sus impactos en la empresa.

5.1. Estudio de mercado

Nuestro principal objetivo es conocer el entorno en el que se desarrollará nuestro Plan de Negocios, analizando si el negocio que estamos proponiendo es rentable, lo que significará que será viable realizarlo. Los datos a considerar son sólidos, de información accesible, actualizada y predictiva.

El tipo de estudio que realizamos está basado en la investigación *descriptiva*, ya que se intenta encontrar la frecuencia con la que ocurre algo mediante el grado de relación de dos factores. Así como también se utilizará la investigación *causal*, que intenta determinar el grado en el que el cambio de un factor modifica otro.

Clasificar a nuestro mercado meta nos servirá para localizar a los consumidores finales de nuestro producto, así como a las empresas u organizaciones, es decir al mercado industrial. El tipo de estrategia se enfoca en el segmento de mercado concentrado, para lograr una ventaja competitiva.

El segmento económico al que se dirige nuestro mercado se ubica en el nivel C (media, con ingresos mensuales de \$ 11,600 a \$ 34,999.° pesos); C+ (media alta, con ingresos de \$35,000.° a \$ 84,999.°) y A/B, (alta, con ingresos mayores a \$ 85,000.°)

5.1.1. Definición de productos

El producto a comercializar se centra en archivos pdf, a través de links con contenido descargable en todos aquellos dispositivos electrónicos que tienen acceso a internet como son computadoras, ipad y celulares.

Un enlace o link, es texto o imágenes en un sitio web que un usuario puede seleccionar para tener acceso o conectar con otro documento. Los enlaces son como la tecnología que conecta dos sitios web. En el navegador aparecen palabras subrayadas.

El enlace está determinado por los archivos MIME y por la forma en que está configurado el ordenador. Por ejemplo, los navegadores se configuran para mostrar todos los archivos que tengan HTML en su extensión MIME.

Los enlaces también son llamados hyperlinks, hiperenlace, hypertext, hipertexto, vínculo y se codifican en HTML por los programadores de los sitios web.

Los links o enlaces pdf descargables, contienen imágenes y texto de producción científico-técnica, sustentados con investigaciones realizadas por intelectuales que laboran en instituciones de prestigio con grados académicos de maestría y doctorado. A continuación se describen los textos de lanzamiento en la primera etapa del Plan de Negocios.

Tabla. 4. Definición de productos

TÍTULO	PÁGINAS	PRECIO
Enfermedades incurables	230	\$250.ºº
Metodología de las Ciencias Sociales	220	\$ 300.ºº
México Obeso	350	\$ 350.ºº
Heridas de la infancia	81	\$ 200.ºº
Norteamérica: regionalismo y la geopolítica del liderazgo	230	\$ 250.ºº
Teoría, Métodos y Técnicas	150	\$ 250.ºº

Fuente: elaboración propia

5.1.2. Descripción del producto

Las investigaciones que dieron origen a la producción editorial están basadas en resolver necesidades palpables de la sociedad mexicana.

Enfermedades Incurables: este texto nos muestra la posibilidad de curar enfermedades, que en años anteriores se consideraban como incurables, como son el herpes, el papailoma humano y el SIDA, a través de la aplicación de energía eléctrica con tratamientos y dosis específicas.

Metodología de las Ciencias Sociales: es un libro que analiza el método para realizar investigaciones de carácter social a través del seguimiento de pasos estructurados.

México Obeso: plantea la urgencia del cambio de alimentación mexicana debido al alto índice de mortandad causada por la obesidad. A través del análisis práctico de los alimentos y la manera de sustituirlos por comida saludable.

Heridas de la infancia: toca temas relacionados a todas aquellas situaciones que sucedieron cuando se es niño y que afectan y se ven reflejadas en problemas de adultos.

Norteamérica regionalismo y la geopolítica del liderazgo: analiza la situación geográfica de nuestro país y su repercusión política; los tratados Internacionales realizados por nuestro país y su impacto económico.

Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación: nos muestra las técnicas de Investigación a utilizar en la realización de investigaciones científico.técnicas, su importancia y aplicación.

5.1.3. Estrategias de comercialización

Es indispensable adoptar el sistema de la planeación estratégica para elaborar la mezcla de mercadotecnia adecuada al producto, contemplando cada una de las etapas del ciclo de vida del producto.

En mercadotecnia, se utiliza la implantación de la Comunicación Integrada de Marketing (CIM). Que contempla un plan de promoción completo de todas las áreas de la empresa alineados a objetivos específicos.

Figura 13. Implantación de la Comunicación Integrada de Marketing.



Fuente: elaboración propia.

Para la etapa de lanzamiento del producto, se utilizará una campaña publicitaria para Redes Sociales y Community Management.

A continuación se describen las actividades específicas de la estrategia de comercialización:

Campaña por Facebook

\$1,000 MXN Mensuales

Alcance Estimado

1200 – 10,000 personas en 30 días

Gasto aproximado por día: \$33.33 pesos MXN

Tiempo estimado 30 días

Presupuesto cotizado del 17 de Abril 2019

Campaña por YouTube

\$6000 MXN mensuales

Alcance Estimado

De 5000 a 10,000 vistas en 30 días

Gasto aproximado por día: \$200 pesos MX



Campaña por Instagram

\$1,000 MXN Mensuales

Alcance Estimado

1200 – 10,000 personas en 30 días

Gasto aproximado por día: \$33.33 pesos MXN

Tiempo estimado 30 días

Presupuesto cotizado del 16 de Abril 2019

Community Manager

- Apertura de Redes Sociales para la venta de Libros.
- Plan de Campaña publicitaria por un mes y administración de esta.

- Creación de contenido para la distribución en las redes sociales referente al escritor y el libro.
- 8 Banners distribuidos 2 por semana.
- 2 Memes.
- 8 Contenidos de divulgación 2 por semana.
- Análisis de palabras claves y Hashtag, para su promoción en Facebook e Instagram.
- Focalización de posibles clientes en México (preferentemente áreas cercanas a los puntos de venta)

Precio administrativo \$4,000 MXN mensual

Se realizará una promoción intensiva de tres meses consecutivos al lanzamiento del negocio, se realizará en dos trimestres al año.

5.1.4. Otras estrategias

Alianzas y convenios con universidades de licenciatura ubicadas en la Ciudad de México para la difusión de nuestro producto, así como promociones basadas en descuentos especiales para maestros y alumnos de estas instituciones de nivel superior.

5.1.5. Plaza y/o canales de distribución

Todos los productos requieren un canal de ventas para llegar al consumidor. Muchas empresas se asocian con intermediarios para hacer llegar sus productos a los detallistas que se encargarán de poner a la mano del consumidor los productos.

Se realizará la venta directa. Stanton (2017) la define como “el contacto personal entre el vendedor y un consumidor fuera de una tienda detallista con el que se

produce una venta...La venta directa ofrece grandes beneficios: los consumidores pueden comprar en su hogar, o en otra ubicación extratienda.”

Se llevará a cabo una venta en línea, llamado marketing por internet, utilizando un sitio web para ofrecer productos para venta, el consumidor final utiliza un medio electrónico con conexión a internet para realizar la compra.

5.1.6. Análisis de precios

La estrategia de asignación de precios corresponde a un amplio plan de acción por medio del cual una organización intenta alcanzar una meta en particular.

El precio se tiene que adaptar al programa total de mercadotecnia. La estrategia de asignación de precios que se utilizará será la de “asignación de precio de penetración del mercado”.

El precio inicial de los productos es relativamente bajo. El precio es bajo con relación con la escala de precios esperados del mercado meta.

Propósito: penetrar de inmediato en un mercado masivo, generar volumen sustancia de ventas y gran participación del mercado.

Las condiciones para realizar esta estrategia se basa en la capacidad de disminuir los costos unitarios mediante operaciones en gran escala; así como que ya exista competencia en el mercado. Condiciones que cumple nuestro plan de negocios.

5.1.7. Promoción de los productos

Con base en la Comunicación Integrada de Marketing (CIM), que contempla un plan de promoción completo de todas las áreas de la empresa alineados a objetivos específicos; se detallan las tareas de promoción:

Figura 14. Funciones primordiales de la promoción.



Fuente: elaboración propia.

Descuentos del 15 %. La promoción estará alineada a los objetivos de la primera etapa de lanzamiento del producto. A través de acciones promocionales de descuentos para integrantes de las universidades de nivel superior de la Ciudad de México que participen en los convenios con la Editorial Taller Abierto.

Información gratuita de las investigaciones de vanguardia. Proporcionar información relevante de las investigaciones publicadas de manera reciente, resaltando los principales beneficios de la publicación. Este punto beneficia al consumidor y a la promoción de una nueva publicación.

5.1.8. Definición de los principales competidores.

En los últimos 5 años han surgido empresas que se dedican a ofrecer la publicación de los libros en diferentes formatos: libros digitales, libros impresos que se entregan

a domicilio. Así como ofrecer los servicios que se desprenden de esta actividad: corrección de estilo, elaboración de videos promocionales, paquetes de marketing, entrega de libros impresos a domicilio. Se mencionan algunos servicios que ofrece la competencia

- Publicación de la obra impresa en formato de tapa blanca y acabado rústico.
- Distribución mundial de la obra a las principales librerías en línea Amazon®, Barnes and Noble®, Google Books®, Casa de Libro, Librería Gandhi y más de 25,000 minoristas.
- Programa de disponibilidad mundial en librerías tradicionales.
- Página web del autor.
- Trámites de ISBN
- Trámite de código de barras.
- Registro de derechos de autor.
- Diseño profesional de formato interior
- Creación y distribución del libro electrónico (epub, .mobi) para la mayoría de los dispositivos electrónicos como Kindle®, Ipad®, Iphone®, Sony Reader®, Kobo®, Tagus® y muchas más.
- Formato digital de portada para e-book (Ipad®, Iphone®, Kindle®, Sony Reader®, Tagus®)

Servicios que oscilan entre los \$ 1,300 dólares.

Una vez que se realiza el contrato de publicación se estructura la estrategia de ventas por internet a través de los principales mercados en línea.

Según la *Revista Forbes* (2014), menciona las principales páginas de venta de libro en línea, que ofrecen la venta de libro físico, y la venta de *e book*; a través de entrega a domicilio y descargas de archivos electrónicos.

1) **AMAZON.COM. INC.** Es una compañía estadounidense de comercio electrónico y servicios de computación en la nube a todos los niveles. Su lema es “From A to Z”. Empezó como almacén de libros y con los años se convirtió en la mayor despensa del libro. La suscripción de Amazon Prime ofrece el envío gratuito.

Los géneros en los que divide su tienda de libros es: literatura y ficción; libros de texto; negocios e inversiones; comics; infantiles y juveniles. Los precios de sus libros oscilan entre \$29.ºº (veintinueve pesos) hasta \$1,299.ºº (mil doscientos noventa y nueve pesos) incluyen en su mayoría el envío. El 8 de mayo del 2018, la empresa Amazon lanza un servicio de suscripción de libros de papel. Utilizará el modelo de suscripción para libros infantiles.

2) **CASA DEL LIBRO.** Se posiciona como una de las tiendas online más populares. La forma de comercializarse es a través del pago de una cuota anual de \$ 212.10 pesos y a cambio se pueden recibir libros digitales gratuitos.

3) **FNAC.** Es una página española con venta de libros cuyo género se divide en: novela. Literatura, comics, informática, derecho y empresas. La temática gira en torno al tema del emprendedor y sus tácticas para lograr el éxito en los negocios. Utiliza la venta en línea y la suscripción para obtener descuentos y promociones.

4) **EL CORTE INGLÉS.** Grupo de distribución español compuesto por empresas de distintos formatos. Se cuenta con una sección para la compra de ebooks. Cuenta con un catálogo conformado por 1,177 artículos

5) **BAJALIBROS.COM.** Sitio web con libros en línea para descargar. Los géneros que manejan son: arte, arquitectura, diseño, autoayuda, salud, desarrollo personal, gastronomía, economía y negocios, filosofía, historia, informática, poesía, sexualidad, psicología, temas educativos. Podemos

observar que los libros tienen un precio unitario que oscila entre los \$129.°° (ciento veintinueve pesos) y los \$ 249.°° (doscientos cuarenta y nueve pesos).

6) **BUSCALIBRE.COM**. Esta página nos ofrece libros con un género en su 80% enfocado en temas de superación personal, *best seller* y novelas. Sus precios fluctúan entre \$29 (veintinueve pesos) y \$2,925.°° (dos mil, novecientos veinticinco pesos).

7) **E BAY**. Este sitio nos ofrece libros con un género enfocado en un 90 % en las artes mágicas, como son la santería y las artes ocultas. Sus precios oscilan entre 129. °° (ciento veintinueve pesos) y \$3,804.°°.

8) **PRIME BOOK BOX**. Se enfocan en libros infantiles dirigidos a niños de 2 a 12 años. Son libros impresos a todo color, con pasta dura. Los suscriptores recibirán cada mes una vista previa por correo electrónico del catálogo ofrecido.

Perlego, también es un modelo de suscripción, pretende poner los libros a un costo accesible a los lectores. Cuenta con 300,000 publicaciones profesionales y académicas. Tiene diferentes planes de suscripción: El plan estudiante, ofrece a los estudiantes acceso gratuito a un número limitado de contenidos durante 14 días., para luego pagar 13 euros por mes.

El plan Premium también ofrece estos 14 días de acceso gratuito, para después pagar 17 euros al mes con acceso ilimitado. Se tiene acceso a ebooks, informes y publicaciones on line.

Podemos observar como una generalidad que los libros más vendidos se enfocan en los géneros de novela y superación personal. Los libros especializados se ubican solamente en el 20 % de la lista de “libros más vendidos”.

Estos sitios de venta de libros no se especializan en temas de actualidad ni de enfoque de análisis social.

5.1.9. Pronóstico de ventas

El pronóstico de ventas se realiza con base en la estrategia de promoción que se realizará por redes sociales, las cuales nos ofrecen un alcance estimado ya detallado. Se describe la estimación anual de ventas proyectadas por tipo de producto.

Tabla 5. Estimado de ventas anuales

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ventas	258,333	258,333	258,333	258,333	258,333	258,333	258,333	258,333	258,333	258,333	258,333	258,333
mercadotecnia	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
materia prima	10,333	10,333	10,333	10,333	10,333	10,333	10,333	10,333	10,333	10,333	10,333	10,333
contribución marg	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000

Fuente: elaboración propia.

Ante los factores de éxito de la respuesta del mercado meta ante los mensajes promocionales, se presenta un estimado de ventas optimista.

5.2. Estudio técnico

Este estudio nos permitirá tener la base para el estudio financiero y la evaluación económica de nuestro Proyecto. Se determinarán los elementos necesarios para elaborar nuestros productos “libros”, el equipo a utilizarse, y el personal calificado para manejarla. Se enlistan a los proveedores de los servicios técnicos. Para complementar el estudio, se elaborará un plan estratégico que permita fijar términos y condiciones del funcionamiento de la venta del producto para lograr satisfacer la demanda estimada en la planeación.

5.2.1. Determinación del tamaño del lugar de trabajo

La superficie de trabajo cuenta con dos habitaciones de 4 x 3 metros, un medio baño de 1.5 x 2 metros. La ubicación noreste de las oficinas tiene una localización que permite el acceso a la línea dos del metro y a transporte público que circula en avenidas aledañas como lo son Calzada Camarones (Eje 3 norte) y Av. Cuitláhuac.

A continuación se describen la maquinaria y el equipo con los que se deben contar para este plan de negocios.

Equipo de cómputo

Las instalaciones eléctricas requeridas para mantener el equipo de cómputo cuenta con instalación de 120 voltios, así como un regulador de potencia, que evita los daños por variación en el voltaje de la conexión eléctrica.

Los dos equipos de cómputo requerido son de la marca Mac, ya que cuentan con un hardware potente y capaz de almacenar paquetería de diseño requerida para la elaboración de sitios creativos en estas plataformas. Son equipos compatibles con los sistemas de productividad y colaboración más usados en las empresas, como Microsoft Office y Google G. Suite. Estos equipos Apple pueden integrarse a los principales servicios de infraestructura, como Microsoft Exchange, para la gestión de correo electrónico, y a las redes inalámbricas. Estos equipos pueden configurarse de manera automática, por lo que el equipo de sistemas no tienen que hacerlo uno por uno. Nos permitirán enviar las *apps* directamente a los dispositivos de los empleados.

El software requerido se basa en plataformas de Adobe, específicamente InDesign CC, version 10.0, así como el programa de diseño Corel Draw, version 10.

Costo del equipo de cómputo

Equipo I Mac de 27 pulgadas 5 K intel Corel 15 quad core de 3.8 GHz. / 8GB Ram, almacenamiento 2 TB Costo por unidad \$ 53,999. °° (cincuenta y tres mil novecientos noventa y nueve pesos °°/100 M.N).

El sistema operativo Office 365 empresa para uso en Mac, licencia digital descargable tiene un costo de \$2,069.°° (dos mil sesenta y nueve pesos °°/100 M.N.)

Regulador electrónico de voltaje sola basic 751001c tiene un costo de \$ 6.085 °°/100 M.N. (seis mil ochenta y cinco pesos °°/100 M.N.).

La paquetería de Adobe requerida para los programas de diseño tiene un costo de \$10,000. °° (Diez mil pesos °°/100 M.N)

El programa Corel Draw tiene un costo de \$ 2,000.°° (dos mil pesos °°/100 M.N) licencia por un año.

Tabla 6. Maquinaria y equipo.

Producto	Modelo	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Equipo I Mac de 27 pulgadas 5 K intel	Corel 15 quad core de 3.8 GHz. / 8GB Ram, almacenamiento 2 TB	2	\$ 53,999.°°	\$ 107,998.°°
El Sistema operativo Office 365 empresa	MAC	1	\$ 2,069,000.°°	\$ 2,069,000.°°
Regulador electrónico de voltaje	Sola basic 751001c	1	\$ 6.085 °°	\$ 6.085 °°
Paquetería de Adobe	Office	1	\$ 10,000.°°	\$ 10,000.°°
Programa Corel Draw	X9	1	\$ 2,000.°°	\$ 2,000.°°

Fuente: elaboración propia.

5.2.2.1. Localización final de la empresa

La Ciudad de México es la capital del país con mayor concentración comercial, donde se localizan los principales puntos de venta de las grandes empresas. Está considerado el principal centro político, económico y cultural del país.

Las entidades que lo rodean son: el Estado de México, Morelos, Puebla, Michoacán y Guerrero.

Figura 15. Mapa de la Ciudad de México.



Fuente:google.com

5.2.2.2. Micro localización

Las oficinas generales se encuentran ubicadas en la calle de Texcoco # 182, Col. Clavería, C.P. 02080, Alcaldía Azcapotzalco, CdMx. La superficie de trabajo cuenta con dos habitaciones de 4 x 3 metros, un medio baño de 1.5 x 2 metros.

En la alcaldía de Azcapotzalco reporta el INEGI (2015) 400,161 habitantes. La ubicación noreste de las oficinas tiene una localización que permite el acceso a la línea dos del metro y a transporte público que circula en avenidas aledañas como lo son Calzada Camarones (Eje 3 norte) y Av, Cuitláhuac.

Figura 16 . Mapa de la alcaldía de Azcapotzalco.



Fuente: google Maps (2018).

5.3. Estudio administrativo

Siguiendo con el eje rector de la planeación estratégica, es indispensable considerar los elementos administrativos que establezcan el rumbo en las acciones de la empresa. Se define la estructura de Recursos Humanos que se manejarán, perfil de puesto requeridos para alcanzar las metas y los objetivos de la organización. Contempla los aspectos fiscales, legales, laborales y ecológicos para organizar las actividades del negocio.

5.3.1. Constitución de la Sociedad

La editorial Taller Abierto está constituida como Sociedad Cooperativa de capital limitado, **Editorial Taller Abierto, S.C.L.** Está integrado por tres socios fundadores que se distribuyen las acciones en partes iguales, es decir, una tercera parte para cada uno. La participación de los socios contempla a un director general, un representante y un administrador. El capital inicial de la empresa se realizó por \$ 600,000.°° (Seiscientos mil pesos °°/100 M.N.).

5.3.1.1. Requisitos para la apertura del negocio

Mencionamos los requisitos necesarios que se cubrieron para empezar las actividades comerciales de la editorial Taller Abierto, S.C.L.

1. *Constitución de la sociedad ante Notario Público:* Se contrataron los servicios de la notaría número 33 para elaborar el documento legal que respalda la formación de la sociedad. Contempla los aspectos de integrantes de socios, su participación y sus derechos y obligaciones ante la sociedad y ante la jurisprudencia de la alcaldía y el país al que pertenece. Los socios capitalistas se presentan con identificación oficial ante el notario, quien da fe y constancia de la voluntad de los participantes.
2. *Aviso de declaración de apertura de establecimientos mercantiles.* Este trámite es gratuito y se realiza en la sucursal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SAT) de la alcaldía correspondiente. El trámite se puede realizar por uno de los socios presentando identificación oficial y el acta constitutiva.

3. *Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes.* Se refiere a la inscripción al Registro Federal de Contribuyentes a través de las oficinas del SAT o del portal de internet para obtener firma electrónica y contraseña para realizar trámites ante esta institución.

5.3.2.1. Filosofía organizacional

La filosofía de la empresa está basada en valores de superación, respeto y trabajo en equipo. Delimitamos las actividades por funciones y competencias descritas en el perfil del puesto de cada uno de los integrantes del equipo con la finalidad de tener claro la función y coordinación de las actividades del negocio alineadas con los objetivos del negocio.

5.3.2.2. Nombre de la empresa

La empresa está constituida como *Sociedad Cooperativa de Producción Taller Abierto S.C.L.* Para efecto comercial se simplifica el nombre a *Editorial Taller Abierto.*

El nombre del negocio proyecta el trabajo en equipo a través de la participación de intelectuales con un alto nivel académico laborando en un espacio de colaboración y superación para lograr un beneficio social.

5.2.2.3. Misión

Promover los conocimientos innovadores producto de investigaciones de alto nivel académico a través de la publicación y venta de libros universitarios utilizando el comercio electrónico.

5.3.2.4. Visión

Convertirnos en una sociedad promotora de cultura e innovación científica, ofreciendo productos con contenidos de calidad que ofrezcan nuevos puntos de análisis para resolver problemas sociales.

5.3.2.5. Valores

Compromiso. Estamos comprometidos en producir información científico-técnica que ayude a resolver problemas sociales.

Honestidad. La interacción de los colaboradores del negocio con los autores de las investigaciones serán bajo contrato y las mismas condiciones mercantiles. Así como los movimientos comerciales serán del conocimiento general de los integrantes del negocio.

Trabajo en equipo. Los integrantes del equipo coadyuvan con sus capacidades, funciones y aptitudes para lograr las metas y objetivos del negocio.

Innovación. Los productos de las investigaciones están destinados a proponer y descubrir soluciones viables a problemáticas sociales inminentes.

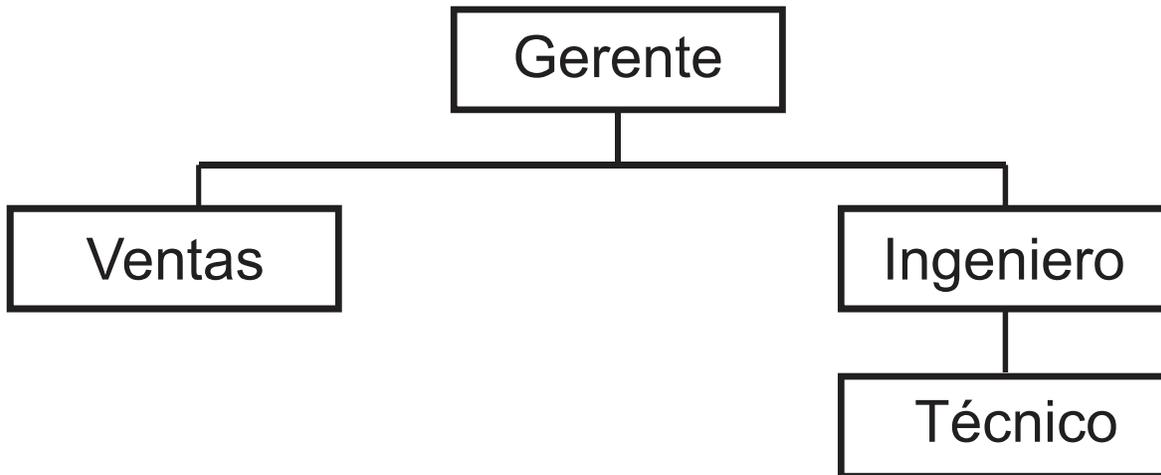
Responsabilidad social. Estamos comprometidos con la colaboración de intelectuales de alto grado académico que sustentan su producción intelectual en estudios metódicos con información verificable.

5.3.2.6. Objetivos

- Promover investigaciones de vanguardia y de calidad de contenido a través del comercio electrónico.
- Difundir la producción científico-técnica de investigadores de alto grado académico.
- Ofrecer canales de distribución para los investigadores que disminuyan las comisiones de los intermediarios.
- Promover el bienestar social a través de las aportaciones científicas.

- **5.3.3. Estructura del negocio**

Figura 17. Estructura del negocio.



Fuente: elaboración propia.

La estructura que se implantará en este negocio considera a cuatro personas, con el perfil del puesto fundamentado en las competencias que nos permitan trabajo en equipo y planeación estratégica, así como una base de valores fundamentales ya descritos.

Ubicación

Una de las habitaciones serán destinadas a dos equipos de cómputo conectados a red inalámbrica, conectados en red.

La renta mensual de las oficinas es de \$ 5,000.°° (cinco mil pesos °°/100 M.N).

Se tiene un cálculo de consumo de energía eléctrica de \$1,500.°° (mil quinientos pesos °°/100 M.N).

El consumo de agua se calcula en \$ 300.°° (trescientos pesos °°/100 M.N).

5.4. Estudio Financiero

La supervivencia y desarrollo de una empresa están expresados en cuatro objetivos fundamentales a lograr:

- A) LA RENTABILIDAD
- B) LA AUTONOMÍA FINANCIERA
- C) LA LIQUIDEZ
- D) POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Los estados financieros proforma del Proyecto que se tomarán en cuenta son:

Estado de posición financiera

Estado de resultados

Estado de flujo de la organización

Conclusión financiera.

Estado de posición financiera

Es un balance general que está integrado por los pasivos, los activos y el patrimonio.

Los activos son bienes y derechos que posee una entidad financiera.

Los pasivos son las obligaciones y deudas que tiene una entidad financiera.

El capital se refiere al dinero o a los bienes expresados en dinero que posee la entidad financiera.

5.4.1. Presupuestos

Se presenta la tabla de amortización del crédito que se pedirá al banco con una tasa anual del 15%

Tabla 7. Amortización del crédito

		1	2	3	4	5
CREDITO	130,883					
INTERESSES		19,632	16,721	13,372	9,521	5,093
BENEFICIO FISCA		7,853	6,688	5,349	3,808	2,037
FLUJO DEL CREDITO	130,883	-11,779	-10,032	-8,023	-5,713	-3,056

VPN crédito	102,993					

Fuente: elaboración propia.

Depreciaciones y amortizaciones

Tabla 8. Amortización a 5 años.

Monto	130,883
tasa	15%
periodo	5
anualidad	-39,044

	tabla de amortización			
periodo	saldo	interés	amortización	anualidad
0	-130,883			
1	-111,471	-19,632	-19,412	-39,044
2	-89,147	-16,721	-22,324	-39,044
3	-63,475	-13,372	-25,672	-39,044
4	-33,952	-9,521	-29,523	-39,044
5	0	-5,093	-33,952	-39,044

5.4.1.1. Presupuesto de inversión

A continuación se presenta una tabla con las inversiones que se requieren de manera inicial, así como el financiamiento propio y externo que se realizará en cada uno de los rubros.

Tabla 9. Presupuesto de inversion.

Artículo	Total	Financiamiento propio	Financiamiento externo
Equipo de cómputo	\$107,998.°°		\$ 107.998.°°
Regulador de energía	\$ 6,085.°°		\$ 6,085.°°
Mobiliario de oficina	\$ 16,800.°°		\$ 16,800.°°
Artículos de oficina	\$ 8,500.°°	\$ 8,500.°°	
Mercadotecnia	\$ 24,000.°°	\$ 24,000.°°	
Software	\$ 14,000.°°	\$ 14,000.°°	
TOTAL	\$ 177,383.°°	\$ 46,500.°°	\$ 130,883.°°

Fuente: elaboración propia.

Se requiere una inversión inicial de \$177,383.°°, de los cuales se invertirán \$ 46,500.°° con recursos propios y \$ 130,883.°° con financiamiento bancario con una tasa anual del 26.6 %.

5.4.1.2. Presupuesto de ventas

Tabla 10. Ventas del primer año

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ventas	258,333	258,333	258,333	258,333	258,333	258,333	258,333	258,333	258,333	258,333	258,333	258,333
mercadotecnia	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
materia prima	10,333	10,333	10,333	10,333	10,333	10,333	10,333	10,333	10,333	10,333	10,333	10,333
contribución marg	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000

Fuente: elaboración propia.

5.4.1.3. Presupuesto operativo

El presupuesto operativo está considerado por las ventas y los costos de ventas anuales, para la prevision de la actividad productiva de la empresa en un futuro.

Tabla 11. Presupuesto operativo

capital de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
caja	62,000.00	68,200.00	75,020.00	86,273.00	99,213.95	114,096.04	131,210.45	150,892.02	173,525.82	199,554.69
inventario	6,932.91	7,626.20	8,388.82	9,647.14	11,094.21	12,758.34	14,672.09	16,872.91	19,403.85	22,314.42
capital de trabajo	68,932.91	75,826.20	83,408.82	95,920.14	110,308.16	126,854.39	145,882.54	167,764.93	192,929.66	221,869.11
conformación capital de trabajo	68,932.91	6,893.29	7,582.62	12,511.32	14,388.02	16,546.22	19,028.16	21,882.38	25,164.74	28,939.45

Fuente: elaboración propia.

5.4.2. Estado de resultados proyectado

Se presenta el estado de resultados proyectados para los próximos 10 años.

Tabla 12. Estado de resultados proyectado a 10 años.

FLUJO DE EFECTIVO A LARGO PLAZO											
periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
demand a											
ventas		\$3,100,000.00	\$3,410,000.0	\$3,751,000.0	\$4,313,650	\$4,960,697	\$5,704,802	\$6,560,522.	\$7,544,600	\$8,676,290	\$9,977,734
costo op											
materia prima		\$310,000.00	\$341,000.00	\$375,100.00	\$431,365	\$496,069.7	\$570,480.2	\$656,052.24	\$754,460.08	\$867,629.09	\$997,773.46
Mercad otec.		\$95,998.80	\$95,998.80	\$95,998.80	\$95,998.80	\$95,998.80	\$95,998.80	\$95,998.80	\$95,998.80	\$95,998.80	\$95,998.80
contribución marg		\$2,694,001.20	\$2,973,001.2	\$3,279,901.2	\$3,786,286	\$4,368,628	\$5,038,323	\$5,808,471	\$6,694,141	\$7,712,663	\$8,883,962
Depreci ación		\$38,154.90	\$38,154.90	\$38,154.90	\$15,338.30	\$3,930.00	\$3,930.00	\$3,930.00	\$3,930.00	\$3,930.00	\$3,930.00
costos estructura		\$855,600.00	\$856,455.60	\$857,312.06	\$858,169.3	\$859,027.5	\$859,886.5	\$860,746.45	\$861,607.20	\$862,468.80	\$863,331.2
inversio nes deducib les	\$-										
UAT	\$-	\$1,800,246.30	\$2,078,390.7	\$2,384,434.2	\$2,912,778	\$3,505,671	\$4,174,506	\$4,943,794	\$5,828,604	\$6,846,264	\$8,016,701
PTU	\$-	\$180,024.63	\$207,839.07	\$238,443.42	\$291,277	\$350,567	\$417,450	\$494,379.49	\$582,860.47	\$684,626.42	\$801,670.1
ISR	\$-	\$540,073.89	\$623,517.21	\$715,330.27	\$873,833.5	\$1,051,701	\$1,252,351	\$1,483,138	\$1,748,581	\$2,053,879	\$2,405,010
utilidad neta	\$-	\$1,080,147.78	\$1,247,034.4	\$1,430,660.5	\$1,747,667	\$2,103,402	\$2,504,703	\$2,966,276	\$3,497,162	\$4,107,758	\$4,810,020
depreci acion	\$-	\$38,154.90	\$38,154.90	\$38,154.90	\$15,338.30	\$3,930.00	\$3,930.00	\$3,930.00	\$3,930.00	\$3,930.00	\$3,930.00
flujo de operaci ón	\$-	\$1,118,302	\$1,285,189	\$1,468,815	\$1,763,005	\$2,107,332	\$2,508,633	\$2,970,206	\$3,501,092	\$4,111,688	\$4,813,950

inversiones	\$177,383.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
capital trabajo	\$68,932.91	\$6,893.29	\$7,582.62	\$12,511.32	\$14,388.02	\$16,546.22	\$19,028.16	\$21,882.38	\$25,164.74	\$28,939.45	\$0.00
flujo neto	- \$246,315.91	\$1,111,409.39	\$1,277,606.7	\$1,456,304.1	\$1,748,617	\$2,090,786	\$2,489,605	\$2,948,324	\$3,475,928	\$4,082,749.09	\$4,813,950
SUMA FN	- \$246,315.91	\$865,093.48	\$2,142,700.1	\$3,599,004.3	\$5,347,621	\$7,438,408	\$9,928,014	\$12,876,338	\$16,352,266	\$20,435,015.88	\$25,248,966
EL PROYECTO TIENE CAPACIDAD PARA HACER FRENTE A SUS OBLIGACIONES FINANCIERA											
CREDITO	\$130,883.00	\$111,471.02	\$94,750.36	\$81,378.28	\$71,857.05	\$66,764.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
INTERES		\$19,632.45	\$16,720.65	\$13,372.09	\$9,521.23	\$5,092.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BENEFICIO FISCAL		\$7,852.98	\$6,688.26	\$5,348.83	\$3,808.49	\$2,037.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
AMORTIZACION		\$19,411.98	\$16,720.65	\$13,372.09	\$9,521.23	\$5,092.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FLUJO AL ACCIONISTA	- \$115,432.91	\$1,080,217.93	\$1,250,853	\$1,434,908	\$1,733,383	\$2,082,638	\$2,454,605	\$2,948,324	\$3,475,928	\$4,082,749.09	\$4,813,950

Fuente: elaboración propia.

Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

Tabla 13. Valor Presente Neto.

VPN crédito	102,993
VPN AJUSTADO	5, 451,756.77

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14. Tasa Interna de Retorno.

VPN	5,348,763.77
TIR	466.22%
PRD AÑOS	5 meses
IRN	217%

Fuente: elaboración propia.

k	30%
activos	177,383.00

5.4.3. Sueldos y salarios

Tabla 15. Sueldos y salarios.

Gerente	\$ 18,000.°° mensuales
Ventas	\$ 15,000.°° mensuales
Ingeniero	\$ 15,000.°° mensuales
Técnico	\$ 15,000.°° mensuales

Fuente: elaboración propia.

5.5. Permisos

Cámara de la Industria Editorial

“Artículo 11°. Las cuotas que se cobrarán por la afiliación anual, se calcularán sobre el monto de los ingresos netos propios de la operación, lo cual podrá acreditarse con cualesquiera de los siguientes documentos: copia de la declaración anual del ejercicio inmediato anterior o, en su defecto, copia de la última declaración anual presentada o carta del representante legal de la empresa que certifique los ingresos anuales netos del ejercicio anterior”.

Con base en este rango la cuota abarca ingresos netos de 0 a 879,788, y la cuota corresponde a \$ 3,530.° pesos, y una cuota para evitar la piratería de \$610.°

Registro de obras

“En la esfera del derecho de autor y de conformidad con la legislación mexicana aplicable, se entiende por registro la entrada de las obras en los archivos oficiales del Estado, con la finalidad de garantizar la seguridad jurídica de los autores, de los titulares de los derechos conexos y de los titulares de los derechos patrimoniales respectivos y sus causahabientes, así como dar una adecuada publicidad de las obras, actos y documentos a través de su inscripción. Las obras literarias y artísticas y los derechos conexos quedarán protegidos aun cuando no sean registrados.”

Costo de registro ISBN por obra \$ 263.° (doscientos sesenta y tres pesos °/100

M.N.

Marketing en línea

Página web que incluye cinco páginas informativas:

1ª página. Entrada de la empresa que integra imagen corporativa, y presentación, contiene 4 ligas que nos refieren a un link con información desglosada de cada sección.

2ª página. Currículum de la empresa. Misión y visión.

3er página: catálogo de productos enumerado por temática.

4ª página. Ventana de compra en línea, con el número de productos seleccionados y el monto de pago a través de Paypal.

Costo de diseño y elaboración de la página \$ 8,500.°°

Hosting y dominio. Costo anual de \$ 3,000.°°

Costo del producto

Diseño gráfico de portada y contraportada.....\$ 1,500.°° (mil quinientos pesos °°/100 M.N).

Formación de interiores bajo las condiciones establecidas de tamaño, márgenes, tipo de letra..... \$2,000.°° (dos mil pesos °°/100 M.N.).

Corrección de estilo y conversión al archivo en pdf..... \$ 1,500.°° (mil quinientos pesos °°/100 M.N).

5.6. Precio público

Fluctúa del número de páginas.

Número de páginas	Precio unitario
De 0 a 100	\$ 150.°°
De 101 a 200	\$ 200.°°
De 201 a 300	\$250.°°
De 301 a 400	\$ 300.°°

CONCLUSIÓN

A la culminación del presente trabajo se cumplió con el objetivo general de proponer un plan de negocios para elevar la venta de libros universitarios a través del comercio electrónico; se propone una planeación estructurada y fundamentada que permite a la editorial Taller Abierto nuevas formas de promoción y venta de sus materiales.

La investigación y el análisis se realizaron con rigor metodológico que nos permitió Identificar el objeto de estudio y delimitar las variables que se estudiaron para elaborar un Plan de Negocios enfocado en elevar la venta de libros universitarios utilizando el comercio electrónico.

Se cumplió con los objetivos de realizar un análisis cuantitativo y cualitativo a través de la recolección de la información y los datos necesarios utilizando técnicas de Investigación documental para determinar el diagnóstico.

Se responde a las preguntas de Investigación vinculadas con el objetivo general y objetivos específicos que ponen en relevancia la importancia de estructurar, planear y plantear el plan de negocios que permitirá cubrir la necesidad detectada. Se validaron las variables detectadas y se identificaron los elementos necesarios para dar soporte a la propuesta del plan de negocios.

Se cumplió con la meta de analizar el macroentorno y microentorno de la industria editorial que permite evaluar de una manera objetiva los riesgos y oportunidades de nuestro plan de negocios; que nos conducen a un diagnóstico apropiado y completo. que pone de manifiesto las características requeridas para la elaboración de la propuesta por las condiciones internas de nuestro país; así como aquellos elementos externos que influyen de manera favorable para su implementación. En el ámbito social y político de nuestro país se impulsa la cultura. El desarrollo científico-técnico se manifiesta a través del incremento del uso de los medios electrónicos para llevar a cabo todas las actividades de búsqueda de información, así como del comercio electrónico. Existe una tendencia ascendente del uso de los medios electrónicos en todas las actividades humanas.

A través de los estudios pertinentes: estudio de mercado, estudio técnico, estudio administrativo y estudio financiero; se estructuró el plan de negocios acorde con las necesidades de la editorial analizada.

El estudio técnico nos ayudó a garantizar la logística de los procesos a través de una distribución apropiada de las instalaciones y las necesidades requeridas en cada uno de los pasos para realizar de manera correcta todas de las funciones.

El estudio administrativo nos ayudó a plantear la estructura organizacional de la empresa, sus elementos y funciones claras, con base en el cual se manejarán las actividades y políticas internas.

El estudio financiero nos permitió evaluar los indicadores que nos muestran la rentabilidad del negocio, la autonomía financiera, la liquidez y el posicionamiento del mercado; a través de ejercicios de pronósticos a futuro tomando en cuenta datos duros y actuales.

La estructura de estos estudios permitió establecer las bases para la elaboración del plan de negocios específico y adaptado a las necesidades concretas de la editorial en cuestión.

A la culminación de esta investigación podemos concluir que se cumplió con el objetivo de proponer un Plan de Negocios para elevar la venta de libros universitarios utilizando el comercio electrónico.

RECOMENDACIONES

Con base en el FODA de la propuesta del Plan de negocios para elevar las ventas de libros universitarios a través del uso del comercio electrónico, se recomienda:

- Establecer medidas de control y seguridad para resguardar los documentos en el formato pdf que se comercializarán; además de las medidas de protección que ofrece INDAUTOR, a través del registro de la obra y los derechos de autor.
- Una estrategia comercial a través de la Comunicación Integral del Marketing (CIM), en busca de mayores mercados de consumo.
- Resaltar la propuesta de valor que ofrece el negocio para distinguirse de la competencia existente.
- Buscar alianzas con otros puntos de venta que concentran al mercado meta de nuestro producto. Enfocado principalmente en escuelas y universidades de nivel medio superior y posgrado.
- Mantener una publicidad constante e innovadora para atraer la atención de nuevos lectores.
- En un mediano plazo ampliar los horizontes de acción en el mercado de libros electrónicos.

REFERENCIAS

Ávila Baray, H. (2006) Introducción a la metodología de la investigación. Edición electrónica. Texto completo en: completo en www.eumed.net/libros/2006c/203/. México.

Baca Urbina, Gabriel. (2017). *Evaluación de proyectos*. Séptima edición. McGraw Hill.p.2.

Báez, Fernando. (2013). Los primeros libros de la humanidad. EL mundo antes de la imprenta y el libro electrónico.

Barry Render. (2004). *Principios de administración de operaciones*, Séptima Edición. Prentice Hall, México.

Butrón Yáñez, Katya. (2005) “Lecturas incompletas: 25 años de políticas lectoras en México”. En: *Pez de plata*, n° 5. Diciembre 2005.

Carmona Fernández Noelia. (2010). El sector editorial en México, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México (ICEX).

Chase, Richard B. (1984) *Manual de operaciones de manufactura y servicios*. Bogotá D.C., Colombia: Ed. Mc Graw Hill.

Chun Wei Choo. (1999). *La organización inteligente*. Oxford, University Press.

Everett E. Adam, Jr.; Ronald J. Ebert. (1991). *Administración de la producción y las operaciones*. Edit. Prentice Hall. pág.160.

Gaither Norman, Greg Frazier. (2000). *Administración de la producción y operaciones*, octava edición, Internacional Thompson editores, México.

Gannon Martin J. (1996). *Administración por resultados*. Editorial CECSA.

Krajewski Lee, Ritzman Larry, Malhotra Manoj, (2008). *Administración de operaciones*, octava edición, Prentice Hall, México.

López Altamirano Alfredo; Osuna Coronado Manuel. (1979). *Introducción a la investigación de mercados*, Editorial Diana, México. Pág 39. 218 págs.

Meredith, Jack, R. (1999). *Administración de operaciones*. Edit Limusa. Pág. 121.

Meyer, W & Van Dalen, D. (1978) Manual de técnica de la investigación educacional. Editorial Paidós.

Olaechea; Juan B. *El libro en el ecosistema de la comunicación cultural*. Salamanca. Fundación German Sánchez Ruiperez, 1986. p. 31

Pompa y Pompa, Antonio. *450 años de la imprenta tipográfica en México*. México: Asociación Nacional de Libreros, 1998. p. 17.

Rodríguez, Sierra Beatriz (2009). *La industria editorial en México: su evolución y participación en el desarrollo de colecciones de bibliotecas*. Memoria para optar por el grado de doctor Universidad Complutense de Madrid. Facultad de ciencias de la información.

Santesmases Mestre, Miguel; Valderrey Villar Francisco; (2018). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Grupo Editorial Patria. México.

Stanton William J.; Etzel Michael J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mc Graw Hill. México.

Stafford Beer. (1977). *Cibernética y administración*. Compañía Editorial Continental. España.

Tamayo, M. (1999) Serie Aprender a Investigar. Módulo 2: La investigación. Bogotá, Colombia. ICFES.

Villaseca, David. (2014). *Innovación y Marketing de Servicios en la Era Digital*. ESIC Editorial.

Zacarías Torres Hernández. (2013). *Teoría general de la administración*. Grupo Editorial Patria. 2ª Edición.

Zaid, Gabriel. "Librerías y precio fijo" En: Letras libres. Agosto 2005.

Decreto por el que se expide el presupuesto de Egresos de la Ciudad de México para el ejercicio fiscal 2019.

Informe Omniprom 2009 sobre el libro en México.

Revista Forbes (2018). www.forbes.com.mx agosto 18, 2014.

UNESCO. MEMORIA DEL MUNDO. COMITÉ MEXICANO. "México en el registro memorial del mundo" <http://comitemexicano-mow.ucol.mx/registro-comite.php#1>
Acceso: Enero 4, 2007.

Estudio transversal. Sep 21, 2017 Obtenido de Explorable.com: <https://explorable.com/es/estudio-transversal>

<http://historia.de.la.impresora>, Diego, M. Universidad Tecnológica de Chile INACAP, Carrera de Ingeniería e informática.

<http://historia.de.la.impresora>, Diego, M. Universidad Tecnológica de Chile INACAP, Carrera de Ingeniería e informática.

<file:///C:/Users/tania/Downloads/ElsectoreditorialenMexicojunio2010.pdf>

<http://www.pezdeplata.net/portal/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=2> Acceso: Noviembre 12 de 2006.

<http://eprints.ucm.es/9578/1/T31317.pdf>

www.merca20.com/produccion-consumo-libros/

<https://expansion.mx/empresas/2018/12/20/el-presupuesto-para-2019-pega-otro-golpe-a-las-editoriales>

<http://origamiag.com/conoces-los-incunables-en-origami-te-los-presentamos/>

https://prezi.com/2-ry_ky9etjv/historia-de-la-industria-editorial-en-mexico/

<https://varieduca.jimdo.com/art%C3%ADculos-de-inter%C3%A9s/la-investigacion-descriptiva/>

