

**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

# PROYECCIÓN ESTRATÉGICA. EMPRESAS UNIVERSITARIA S.A.

SEMINARIO DE TÍTULO INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN ADMINISTRACIÓN

Autor:

**Bernardo Andrés Arroyo Lepas**

Profesor: Sr. Reinaldo Sapag Chain

**Santiago, 2003**



<b>EXTRACTO .</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN .</b>	<b>3</b>
<b>OBJETIVOS . .</b>	<b>5</b>
<b>CONCEPTOS Y TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA . .</b>	<b>7</b>
<b>ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .</b>	<b>8</b>
<b>MARCO TEÓRICO . .</b>	<b>11</b>
<b>Estrategia . .</b>	<b>11</b>
<b>Tipos de Estrategias .</b>	<b>11</b>
<b>Etapas de la planificación estratégica (basadas en estrategias) .</b>	<b>12</b>
<b>Análisis del Entorno .</b>	<b>13</b>
<b>Análisis Interno .</b>	<b>17</b>
<b>EJECUTANDO LAS ESTRETEGIAS . .</b>	<b>19</b>
<b>EVALUANDO LAS ESTRATEGIAS . .</b>	<b>19</b>
<b>PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .</b>	<b>20</b>
<b>Filosofía Organizacional . .</b>	<b>20</b>
<b>Pensamiento Estratégico .</b>	<b>21</b>
<b>IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA . .</b>	<b>21</b>
<b>DESARROLLO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA CONSEGUIR LA ESTRATEGIA . .</b>	<b>22</b>
<b>ASEGURAR LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA LOGRAR QUE LA ESTRATEGIA SE CUMPLA CON EFECTIVIDAD .</b>	<b>22</b>
<b>CONTROLAR LA EFICACIA DE LA ESTRATEGIA PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN . .</b>	<b>23</b>
<b>CAPITULO II .</b>	<b>25</b>
<b>METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO .</b>	<b>25</b>
<b>PROCESO FORMAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA . .</b>	<b>26</b>
<b>PLANIFICACIÓN .</b>	<b>31</b>
<b>ETAPA N°1: EVALUAR LAS CONDICIONES PRESENTES. .</b>	<b>31</b>

ETAPA N°2: DETERMINAR OBJETIVOS Y METAS. . .	31
ETAPA N°3: ESTABLECER UN PLAN DE ACCIÓN. . .	32
ETAPA N°4: ASIGNAR LOS RECURSOS. . .	32
ETAPA N°5: EJECUCIÓN. . .	32
ETAPA 6: CONTROL DE LA EJECUCION. . .	33
CINCO TAREAS DE LA DIRECCIÓN ESTRATEGICA . . .	35
DESARROLLO DE MISIÓN . . .	35
EL PROPÓSITO DE ESTABLECER OBJETIVOS . . .	36
FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA . . .	36
LA IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA. . .	37
LA EVALUACIÓN DEL RESULTADO. . .	37
HISTORIA DE LA EMPRESA . . .	38
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA. EMPRESAS UNIVERSITARIA . . .	40
EDITORIAL UNIVERSITARIA S.A. . .	41
DISTRIBUCIÓN UNIVERSITARIA S.A. . .	41
UNIVERSITARIA TEXTO LIBROS LTDA. . .	42
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR . . .	43
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN . . .	45
METODOLOGÍA PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN . . .	47
ANÁLISIS ESTRATÉGICO EMPRESAS UNIVERSITARIA S.A. . .	49
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA EDITORIAL DE LIBROS . . .	50
Amenaza de Nuevos Competidores: . . .	50
Amenaza de productos sustitutos: . . .	51
Poder Negociador de los clientes: . . .	51
Poder negociador de los proveedores: . . .	52
Intensidad de la rivalidad: . . .	52
ANÁLISIS FODA EDITORIAL UNIVERSITARIA . . .	53
Fortalezas: . . .	53
Debilidades: . . .	53

Oportunidades: .	54
Amenazas: .	54
<b>ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE VENTA MAYORISTA DE LIBROS (DISTRIBUCIÓN)</b>	
..	54
Amenaza de Nuevos Competidores: .	54
Amenaza de productos sustitutos: .	55
Poder Negociador de los Clientes: .	55
Poder Negociador de los Proveedores: .	56
Intensidad de la Rivalidad: .	57
<b>ANÁLISIS FODA DISTRIBUCIÓN UNIVERSITARIA .</b>	58
Fortalezas: .	58
Debilidades: .	58
Amenazas: .	59
<b>ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LIBRERÍAS . .</b>	59
Amenaza de Nuevos Competidores: .	59
Amenaza de Productos Sustitutos: . .	60
Poder negociador de los Clientes: . .	61
Poder negociador de los proveedores: . .	62
Intensidad de la Rivalidad: .	62
<b>ANÁLISIS FODA DE LIBRERÍAS UNIVERSITARIA . .</b>	63
Fortalezas: .	63
Debilidades: .	64
Oportunidades: .	64
Amenazas: .	64
<b>CONCLUSIÓN .</b>	65
Objetivos Editorial Universitaria: .	68
Objetivos Librería Universitaria: .	68
Objetivos Distribución Universitaria . .	69
Desarrollar planes de implementación: .	70

<b>Realizar el control:</b> . . .	71
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> . . .	73
Entrevistas: . . .	74
<b>Anexo 1: Franquicias</b> . . .	75
<b>Anexo 2 “Plan de Negocios”</b> . . .	77
Aspectos Cuantitativos : . . .	81
<b>TELEMARKETING Y UNIVERSITARIA.CL</b> . . .	83
<b>VENTAJAS COMERCIO ELECTRÓNICO<sup>8</sup></b> : . . .	84
BARRERAS: . . .	84
OBJETIVOS DE LA EMPRESA EN INTERNET . . .	84
ESTÍMULOS AL DESARROLLO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO, según las empresas (n=348) . . .	84
BARRERAS AL DESARROLLO DEL C.E. . .	85
EVOLUCIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO Y ECONOMÍA DIGITAL EN CHILE . . .	86
Comercio Electrónico . . .	87
<b>IMPACTO DE INTERNET EN LA INDUSTRIA</b> . . .	93
IMPACTO SOBRE LA COMPETENCIA . . .	93
INTERMEDIACIÓN . . .	94
IMPACTO DE INTERNET EN LA ORGANIZACIÓN . . .	94
<b>MERCADO TRADICIONAL VS COMERCIO ELECTRÓNICO</b> . . .	97
Impactos Internet y Comercio electrónico sobre logística interna y producción . . .	98
Impactos Internet y Comercio electrónico sobre la Administración de recursos humanos . . .	99
¿QUÉ SE PUEDE HACER CON INTERNET? . . .	99
<b>BENEFICIOS Y RIESGOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COMERCIO ELECTRÓNICO</b> . . .	101
COMO AFECTA EL COMERCIO ELECTRÓNICO A LAS ORGANIZACIONES: . . .	101
BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN . . .	102
Repercusión estratégica: . . .	102

<sup>8</sup> Fuente: Reuters, Economía Digital (CCS).

Aspectos Organizativos: .	102
Relativos a la gestión de la Documentación: . .	102
Relativos a la Logística: . .	102
<b>APROVECHAR EL CAMBIO EN GENERAL .</b>	<b>105</b>
RIESGOS TECNOLÓGICOS .	105
Análisis de la tendencia del e-commerce . .	106
<b>Perspectivas .</b>	<b>107</b>
<b>Análisis y Desempeño Financiero <sup>12</sup> .</b>	<b>109</b>
Análisis comparativo . .	111
Margen operacional: .	111
Rentabilidad sobre Activos (margen operacional neto sobre activos): . .	112
Rentabilidad Patrimonial (Utilidad después de impuestos sobre patrimonio contable): .	112
Flexibilidad Financiera: .	112
Cobertura: . .	113
Flujo de caja: . .	113

<sup>12</sup> Los valores señalados fueron modificados, por tratarse de información confidencial.





## EXTRACTO

El siguiente estudio se presenta en dos partes:

La primera parte se encuentra la globalidad y el ideal de la estrategia en la Empresa Contemporánea, realizando un análisis consensado de la evidencia y el marco teórico existente, lo que permite crear un fundamento teórico robusto y ecléctico en el tema.

La segunda parte permite cristalizar y sentir la dualidad de lo real con lo teórico, creando incentivos y desafíos para el acercamiento de ambos mundos. La presente tesis concluye con un Plan de Negocios y una serie de propuestas de valor a implementarse en el curso del próximo año.



# INTRODUCCIÓN

Para el presente estudio se eligió “Planificación Estratégica de las Empresas Universitarias 2004-2006” debido a que esta prestigiosa y tradicional Empresa representa claramente el paradigma de la “Empresa Global”: alta competitividad, dinámica, instantánea y constante testigo de la diversidad cultural que obliga a la reformulación de estrategias de negocios con el fin de satisfacer al cliente y así crear Ventajas Competitivas sustentables en el tiempo.

A lo anterior se debe agregar la situación financiera y operativa que ha atravesado la empresa producto de la quiebra que se produjo en el año 2000.

Así, el reto de utilizar las herramientas que nos otorga la carrera de Ingeniería Comercial en el mundo de los negocios permite:

Entender la Industria en la cual compite la Editorial Universitaria, en cada una de sus Unidades Estratégicas de Negocios: Edición de libros (Editorial Universitaria), Ventas Mayoristas y Distribución de libros (Distribución Universitaria), Ventas al detalle (Librerías Universitaria) y Ventas de libros vía Internet ([www.universitaria.cl](http://www.universitaria.cl)).

Analizar cualitativa y cuantitativamente el desempeño de la Industria como de la empresa en particular.

Plantear interrogantes y lineamientos generales en Planeación e Implementación Estratégica en el período 2004-2006.

Confeccionar un plan de negocios que me permita lograr en primer término los objetivos estratégicos y consecuentemente la misión del período 2004-2006, de la

empresa Editorial Universitaria S.A.

# OBJETIVOS

Desarrollar un Plan Estratégico que facilite el proceso de Administración Estratégica de Empresas Universitarias S.A.

La comprensión de la Industria (o Industrias) en que participa y el giro del negocio propiamente tal, en cualquiera de sus Unidades Estratégicas de Negocios (UEN). De esta manera poder proyectar no sólo el desempeño de la empresa sino también el de la Industria.

Por tanto la adecuada comprensión, en todos los niveles de la administración, de las necesidades, no sólo en recursos, sino también en dirección, organización y control permitirá concluir si el problema actual de la empresa, separando o aislando el problema financiero (como supuesto), se debe a la Industria o a la cultura organizacional interna, de una empresa tradicional y en general poco acostumbrada, a perseguir metas y luchar por conseguirlas, es decir a planificarse estratégicamente, y a mentalizarse en la existencia de una dura competencia externa y consecuentemente a la competencia interna, la que es absolutamente necesaria para que la empresa gire hacia el rumbo del cliente, satisfaciéndolo y realizando proyecciones en sus expectativas, como también el enfoque interno, que no sólo implica eficiencia, efectividad y calidad sino también una relación interna que genere valor.

De esta manera se tratará de descubrir las Ventajas Competitivas, las que serán la base de la Planificación Estratégica. Así se logrará la priorización, la implementación y el control en forma estratégica.

Así la Administración de Universitaria S.A. tendrá un plan de acción coherente y alineado con la Dirección de la Empresa, posicionando a la compañía en su mercado y compitiendo con éxito, en satisfacción del cliente y desempeño del negocio.

# CONCEPTOS Y TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Dirección Estratégica es todo aquel proceso relacionado con la toma de decisiones sobre la dirección futura de la empresa y la manera de implementar estas decisiones. La Dirección Estratégica tiene dos etapas: ( 1°) Planificación Estratégica y ( 2°) Implementación Estratégica

La Planificación Estratégica se refiere al análisis externo de la Industria (Porter) y también al análisis interno de la empresa (Cadena de Valor), la finalidad, metas y objetivos de la empresa. De acuerdo a la interacción de los anteriores conceptos, nos permitirá obtener como resultado la misión y el objetivo de la empresa y se determinarán los procedimientos y líneas de acción (flexibles y dinámicas), para la obtención y cumplimiento de las metas y los objetivos antes mencionados.

En definitiva el resultado del proceso de planificación será un plan escrito, divulgado en la organización, con el objetivo de orientar conductas y decisiones, y calificar resultados. En pocas palabras, orienta y dirige a la empresa al logro de metas y resultados.

El objetivo de la planificación estratégica es el aumento de la habilidad de la organización para adaptarse a cambios del medio, generando acciones y alternativas nuevas, en función del objetivo deseado. Trata sobre las alternativas fundamentales para asegurar la supervivencia y el desarrollo de la organización.

Responde a las preguntas:

¿Cómo queremos que sea la empresa en el futuro?

¿Cómo implementar para conseguir la empresa del futuro?

Se debe asegurar que todas las personas que pertenecen a la empresa comprendan los propósitos y objetivos, como también los métodos para lograrlos:

¿Dónde esta usted hoy?

¿Hacia donde se dirige?

¿Cómo llegará hasta ahí?

## ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Visión: comprende un enfoque interno, es un análisis de los recursos, capacidades y habilidades de la empresa. Es un análisis de la Cadena de Valor, es decir, de que manera la unión de mis recursos me permiten crear valor a la Compañía; la creación de Core Competences. El análisis de la Cadena de Valor me llevará a distinguir:

Actividades Primarias: Logística Interna, Logística Externa, Marketing y Fuerza de ventas, Operaciones y Servicios.

Actividades de Apoyo: Infraestructura, Gestión del Recurso Humano, Desarrollo Tecnológico y Adquisiciones.

Una adecuada gestión que me permita crear mayor valor en alguna de las actividades (primarias o de apoyo), significará obtener un retorno mayor que el de la industria (o margen), creando de esta manera mayor valor para los accionistas.

Misión: Indica el objetivo principal de la empresa y la razón de ser de la empresa. Es una declaración que describe el campo de acción de la empresa y su mercado meta, contiene los límites de las actividades de la organización, expresa su vocación y principios. Nos da el norte en cuanto a la necesidad a satisfacer, el mercado objetivo y el producto que ofrece. Expone la perspectiva de Largo Plazo, lo que la empresa quiere ser y que la distingue de las demás empresas.

Objetivos: Es un resultado que concuerda con la misión de la organización, su consecución permite alcanzar la meta de la empresa. Representa un compromiso para la producción y consecución de resultados específicos en un tiempo determinado.

Políticas: Son guías para la acción, trazan los lineamientos que permiten elegir las acciones necesarias para la consecución de objetivos. El ideal sería que incluyese: flexibilidad, coordinación, claridad y ética.

Unidades Estratégicas de Negocios: Es una unidad de la organización o un foco de planificación, el cual agrupa una serie claramente diferenciada de productos o servicios que son vendidos a grupos uniformes de clientes, haciendo frente a un número bien definido de competidores.



Factores críticos de éxito: Esta constituido por factores o elementos de desempeño competitivo sobresaliente, que constituyen el éxito del negocio o de una unidad de él. Son aquellas actividades claves para el logro de los objetivos de una organización, estos proporcionan el marco que vincula las actividades operativas más críticas con las actividades ejecutivas esenciales.

Proceso de toma de decisiones: En la organización y administración contemporánea este proceso se vuelve bastante complejo debido a la cantidad de información disponible, así con un enfoque sistémico, podemos lograr respuestas eficientes, efectivas y rápidas. Por proceso de toma de decisiones, explícitamente, lo entendemos como una serie concatenada de pasos o etapas, que dan lugar a una acción o a un resultado con su respectiva evaluación. Esta elección es consciente.



# MARCO TEÓRICO

## Estrategia

La estrategia es un plan general de acción en virtud del cual la organización trata de cumplir sus objetivos. Es un proceso que permite a una organización ser proactiva a la formulación de sus objetivos. A veces se define como un concepto restringido en lo que respecta a la formulación de ella, ya que se refiere solamente a objetivos futuros, que incluyen tanto la formulación como la implementación. No solamente se preocupa de los objetivos, sino también de cómo alcanzarlos. En este sentido, la estrategia es una visión de futuro que indica cuál es la posición que queremos en el largo plazo para nuestra organización.

Esto básicamente implica preguntar ¿Qué debemos hacer para permanecer en el entorno en que actualmente estamos? ó ¿Qué se debe hacer, si queremos cambiar el entorno?. La esencia de la función empresarial o de la estrategia, es la obtención de una posición ventajosa y lograr sustentabilidad.

## Tipos de Estrategias

---

Existen cuatro tipos de estrategias:

Estrategia Corporativa: se refiere a los movimientos de una compañía diversificada, para establecer posiciones empresariales en industrias diferentes y a las acciones y enfoques que usa para dirigir sus negocios diversificados.

Estrategia del Negocio o Estrategia a nivel de Empresa: se refiere la plan de actuación directiva para un negocio. La principal preocupación de esta estrategia, es cómo construir y fortalecer la posición competitiva a largo plazo de la compañía en el mercado. Será fuerte si produce una ventaja competitiva importante y duradera. Será débil si no la produce o da como resultado una desventaja competitiva.

Estrategia Funcional: Para cada unidad funcional específica en un negocio, existe un plan de actuación para desarrollar una actividad funcional específica en un negocio. Además, existe un grupo de iniciativas para cada unidad, tales como: investigación, desarrollo, mercadotecnia, producción, servicio a clientes, finanzas, distribución, recursos humanos, etc.

Estrategia Operativa: Son estrategias más limitadas para las unidades operativas más básicas, tiene relación con iniciativas y enfoques estratégicos más limitados, aún para dirigir las unidades operativas claves como: plantas, distritos de ventas, centros de distribución. Para el manejo de las tareas operativas diarias que tienen importancia estratégica como: campañas publicitarias, compra de materiales, control de inventarios, mantenimiento, embarques, etc.

Una estrategia bien concebida se compone de cuatro elementos: alcance, asignación de recursos, ventajas competitivas y sinergia.

Las características que deben poseer en general las estrategias, se basan en:

Patrón de decisiones coherente, unificador e integrador.

Determina y revela el propósito organizacional desde el punto de vista de objetivos de largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.

Selección de los ámbitos de acción o de negocios en los que va a estar.

Intenta lograr una ventaja competitiva sustentable en cada uno de los servicios que presta, dando rentabilidad (mayor al promedio de la industria).

Abarca todos los niveles jerárquicos en la industria.

## **Etapas de la planificación estratégica (basadas en estrategias)**

---

Se aprecian tres pasos fundamentales para el cumplimiento de las bases del plan estratégico (sostenido por las estrategias), estos son:

Formulación de estrategias.

- |  |    |
|--|----|
| Ejecución de la implementación de las estrategias. | 1. |
| Evaluación de la estrategia.                       | 2. |
| Formulación de estrategias                         | 3. |

En el interior de esta etapa se plantean las siguientes interrogantes: ¿Qué hacer?, ¿Qué

---

rumbo tomar?, ¿Qué actividad iniciar?, ó ¿Qué es lo que queremos lograr o realizar?, ¿Qué objetivos alcanzar?, ¿Cómo anticipar los problemas futuros?.

## **Análisis del Entorno**

---

La relación que existe entre el entorno y la administración, se refiere principalmente a que las características del entorno determinan la acción empresarial y la forma de como organizarse. Para este análisis es fundamental considerar las características y tendencias futuras del entorno actual, en lo que se refiere a la apertura de la economía, la abundancia de productos, aumento de personas calificadas, exigencias por un mejor servicio y calidad, globalización de los mercados, gran competencia nacional e internacional y un gran desarrollo tecnológico.

Actualmente, las empresas están continuamente sometidas a los cambios en el entorno global y en el industrial, produciendo al mismo tiempo oportunidades y amenazas al desarrollo futuro de la organización, lo cual implica y con lleva al mismo tiempo que la empresa debe estar preparada para reaccionar oportunamente si pretende beneficiarse de dichos cambios. Tal reacción implica tomar una reacción estratégica importante, que logrará afectar el destino de la empresa. Es aquí donde toma relevancia el papel estratégico de una dirección estratégica creativa.

Para poder realizar un análisis externo en el ámbito del negocio, podemos contar con un método, el “Modelo de Porter” para realizar el análisis estructural de la industria.

### **Análisis de Porter y sus fuerzas competitivas**

La industria se puede definir como un conjunto o grupo de firmas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí, es decir poseen elasticidades mayor a uno. Por tanto las empresas pertenecientes a una cierta industria, están determinadas en sus posibilidades de estrategias, por los factores estructurales que estén presentes en esa industria.

A continuación analizaremos los conceptos de las fuerzas competitivas planteadas por Porter:

#### **Amenaza de nuevos entrantes:**

Esta amenaza dependerá de las barreras al ingreso existentes en la industria. Por tanto se esperara que si las barreras son altas y se espera represalia por los competidores existentes, la amenaza de ingreso será baja y el potencial de rentabilidad de la industria será alto. Los factores señalados por este modelo de Porter que determinan las barreras de ingreso son:

- Existencia de tamaño óptimo y demanda fija: mercado copado.
- Diferenciación del producto: que implica la lealtad de los clientes.
- Requisitos de capital: en cantidad y riesgo asociado.
- Acceso a canales de distribución: que implicaría realizar inversión específica.

- Ventajas independientes de la escala: propiedad de tecnologías, conocimiento, acceso a materias primas.
- Regulación gubernamental.
- Costos de cambio: de cliente, de proveedor, de productor. Es decir, que sea difícil salirme.
- Amenaza de venganza del incumbente.
- Diferenciación en: calidad (lo que recibe versus lo que paga), diseño, precio, ubicación geográfica, servicios.

### **Intensidad de la Rivalidad entre Competidores existentes**

Es competir, es quitar clientes a la otra empresa. Esta interacción de los diferentes competidores determina la rivalidad competitiva, mientras más intensa sea ésta competencia, menor será el potencial de rentabilidad y consecuentemente el atractivo de la industria. Existen distintas formas de competir:

- Compitiendo en precio: primero dependerá si la industria esta en competencia, dependerá también del segmento (sensibilidad de precio). Dependerá del tipo de producto; para llegar a una posición estratégica.
- Compitiendo en diferenciación del producto.
- Compitiendo en publicidad.
- Compitiendo en la capacidad de expansión: se refiere a la mejora en las garantías y servicios de los productos.
- Compitiendo en Investigación y Desarrollo: introducción de nuevos productos, innovando; sea ésta en innovación radical o innovación incremental, la primera de estas se refiere a nuevos productos y la segunda se refiere a la mejora de los productos o procesos.

Cabe señalar que por la evidencia histórica, las batallas en precios o “Guerra de Precios” perjudican a la industria pero benefician a los consumidores. En cuanto a las batallas en publicidad aumentan la demanda pero son costosas y más aún para las empresas de menor tamaño.

Este modelo señala la existencia de rivalidad cuando:

Existen muchos competidores parejos.

Cuando es una industria de lento crecimiento del sector industrial.

Existen altos costos fijos o de almacenamiento o de inventario.

No existen costos de diferenciación del producto y también bajos costos de cambio, que con lleva a una baja lealtad del cliente.

Existe un alto aumento de la capacidad.

Existen altos intereses estratégicos.

Existen altas barreras a la salida: refiriéndonos a activos especializados, costos fijos de salida, relaciones estratégicas, barreras emocionales y restricciones sociales o del gobierno.

### **Amenaza de productos Sustitutos**

Se entiende como producto sustituto a aquel que satisface la misma necesidad base, sea esta con igual o distinta tecnología, por lo tanto limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial limitando los precios a cobrar. Son productos con funciones similares, dependerá de la conducta de los consumidores.

Por tanto entre mayor sea la amenaza de sustitutos, menor será el atractivo de la industria.

### **Poder de negociación de los compradores**

Poseen poder en la medida:

- Que están organizados.
- Que sean pocos o que las ventas están concentradas en unos pocos.
- Que sea una amenaza creíble de integración hacia atrás.
- Del grado de estandarización del producto.
- Que no existan costos de cambiarse, por ejemplo, que no existan contratos.
- Que existan bajos márgenes en la industria.
- Que la elasticidad precio de la demanda sea alta, llevará a sustituir.
- Que la calidad no es valorada.
- Que tiene información completa.

Este poder es utilizado para regatear precios, hacer competir a las firmas y exigir mayor calidad. Así entre mayor poder de los clientes menor será el atractivo de entrar a esa industria.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación con los participantes en una industria, aumentando los precios, o disminuyendo la calidad de los productos o servicios. Así los proveedores pueden disminuir la rentabilidad de las empresas productoras, absorbiendo o extrayéndole valor al consumidor y no se lo transfiere a la empresa, claro que esto dependerá de la elasticidad precio de la demanda de los productos. Aquí debe de considerarse la mano de obra también como proveedor, que muchas veces ejerce gran poder en algunos sectores industriales.

Para analizar si un grupo de proveedores es poderoso es necesario analizar factores como:

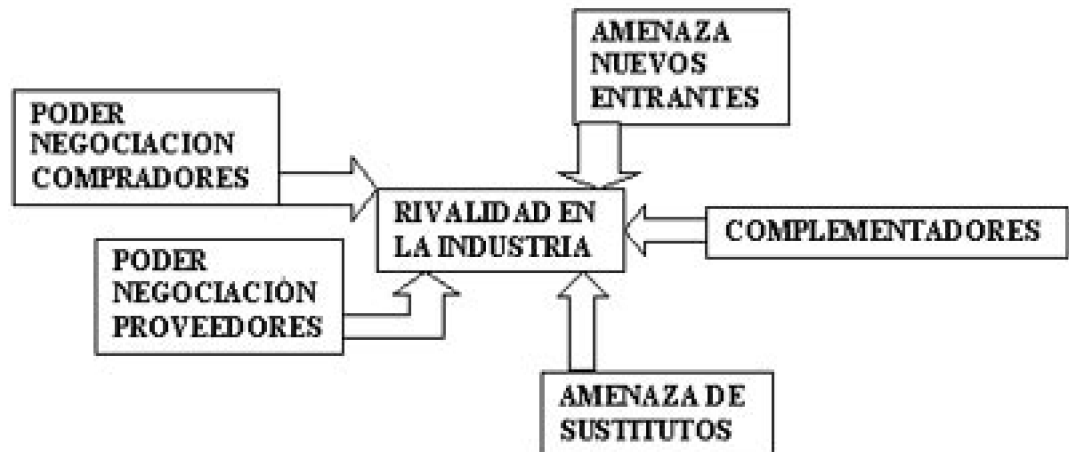
- Número de proveedores, si son pocos, existe la alta probabilidad de que se coludan.

- Sustituibilidad, si no puedo sustituir, implica dependencia.
- Altos costos de cambio.
- Amenaza creíble del sector industrial de integrarse hacia atrás.
- Amenaza creíble del proveedor de integrarse hacia adelante.
- El comprador no es un cliente importante para el proveedor.
- El producto es importante para el cliente o comprador.
- El producto es diferenciado.

### **Complementadores**

Son productos o bienes complementarios.

**Esquemáticamente:**



El análisis completo de la industria tiene dos dimensiones, es decir, lo ya planteado hasta aquí, con el modelo de Porter más el análisis de la competencia o ambiente competitivo, que se presenta a continuación.

### **Ambiente competitivo**

El análisis de la competencia considera cuatro puntos relevantes:

Objetivos futuros: El motivo de la competencia: 1°) objetivos futuros míos versus la competencia. 2°) Énfasis en el futuro. 3°) Propensión al riesgo.

Estrategia actual: ¿Qué hace la competencia?, ¿Qué podría hacer?. La estrategia actual soporta cambios.

Supuestos: ¿Qué es lo que el competidor cree sobre sí mismo y sobre la industria?. El supuesto fundamental, y por lo demás bastante realista hoy, es que el futuro es volátil. Debemos pensar además en: ¿Qué supuestos están usando los competidores sobre: sí mismos y la industria?.

Habilidades: ¿Cuál es el comportamiento de nuestras habilidades versus la



---

competencia?. Aquí debo analizar las fortalezas y debilidades de mis competidores; ¿Qué harán nuestros competidores en el futuro?, ¿Dónde tenemos alguna ventaja competitiva?, ¿Cambiará la relación con nuestra competencia?

## Análisis Interno

---

El análisis interno se puede realizar en dos dimensiones que resultan complementarias y no excluyentes, sino necesarias para vislumbrar a la empresa real y a la empresa ideal, inserta en una industria y en un mercado global, donde la información se tiene instantáneamente, y a un costo bajo o alto, que dependerá de su búsqueda y de su capacidad de decodificación.

El 1° análisis lo realizaremos de acuerdo a los recursos y habilidades internas de la empresa. Estos recursos tienen dos características distintivas, las cuales son:

Heterogéneos: son distintos a cada empresa.

Inmóviles: no se transan en el mercado.

Estas características permiten descubrir las Core Competence, Competencias Centrales o Ventajas Competitivas (todos sinónimos). ¿Qué son estas Ventajas Competitivas? Es crear valor, es la manera de aumentar la disposición a pagar con el costo del producto constante, o la forma de disminuir el costo del producto manteniendo constante la disposición a pagar por parte de los consumidores.

Así, para averiguar las Core Competences de una empresa en sus recursos y capacidades, se realiza un análisis de la Cadena de Valor. Esta Cadena de Valor no es más que, el descubrir de que manera puedo asociar recursos como empresa para la creación de valor. Estos recursos tienen dos alternativas, pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles (maquinaria por ej.) Son fáciles de copiar y los recursos intangibles son los difíciles de copiar (conocimiento por ej.).

Entrando directo al análisis de la Cadena de Valor, podemos encontrar dos grandes actividades:

Actividades de Apoyo: Gestión de recursos humanos, Infraestructura de la empresa, Desarrollo de tecnología y Adquisiciones.

Actividades Primarias: son aquellas donde se produce el producto. Aquí están las Operaciones, Logística interna, Logística externa, Marketing y fuerza de ventas, Servicios.

De esta manera cualquiera de las actividades (Primarias o de Apoyo) puede llegar a ser una Core Competence, y por tanto crear valor a la empresa, para asegurarnos de lo anterior es que se debe realizar el siguiente test:

<u>¿Cumple con ser?</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>
VALIOSO	X	
RARO	X	
CARO	X	
INSUSTITUIBLE	X	

Por tanto, será una o varias de las actividades (primarias o de apoyo) una Core Competence, sí y sólo si cumple, completamente con el test anterior.

El análisis lógico de las Core Competences será: 1°) Realizar y reconocer las Actividades de Apoyo y las Actividades Primarias. 2°) Ver el impacto en Costo. 3°) Impacto en la Disposición a Pagar. Así, en definitiva, lo importante y trascendental será cuanto de cada actividad (Primaria o de Apoyo) impacta en: la disposición a pagar o en el costo de producción.

Para realizar un 2° análisis interno se utilizará el siguiente esquema:

- Identificar los principales competidores del negocio.
- Determinar los factores críticos de éxito (capacidades de la empresa).
- Desarrollo de un perfil competitivo (medir fortalezas y debilidades frente a competidores).
- Evaluación resumida e identificación de las fortalezas y debilidades.

Los elementos que se deben considerar para la realización del análisis interno son:

**Áreas funcionales:** factores financieros, factores de comercialización, factores productivos, factores de recursos humanos.

**Análisis de la gestión:** desempeño de la gestión, capacidad de gestión.

**Análisis de proceso:** estructuras, sistemas, motivaciones, recompensas

La realización del análisis del entorno y del análisis interno, sirven como base para la utilización del modelo FODA, que será una herramienta indispensable para la determinación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa. Aclarando el significado de cada una de ellas:

**Fortalezas:** cualidades distintivas consideradas importantes por los compradores y que pueden ser valoradas para la estrategia de posicionamiento y comunicación. Determinan el tipo de ventaja competitiva detectada en relación con los competidores más cercanos.

**Oportunidades:** surgen cuando las tendencias ambientales generan el potencial para que la empresa obtenga una ventaja competitiva.

**Debilidades:** determinan la vulnerabilidad de la empresa, para los cuales el grado de control de la empresa es muy débil.

Amenazas: surgen cuando las tendencias ambientales ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de una firma.

A partir de este diagnóstico y considerando los valores y aspiraciones personales de los ejecutivos, sin dejar de lado la responsabilidad social de la organización con el medio ambiente, se formulan las metas, lo cual implica comprender la misión de la empresa. Por lo tanto, la formulación de la misión es un vehículo efectivo para comunicarse con importantes elementos internos y externos de la empresa.

El principal valor de la misión es básicamente servir de herramienta a la Dirección Estratégica, especialmente para la toma de decisiones. Son pocas las empresas que tienen una idea clara de lo que es su misión, es una de las causas de sus errores.

## **EJECUTANDO LAS ESTRETEGIAS**

Aquí entramos a la etapa de acción y movilización, tanto de empleados como de gerentes, se llevan a cabo las estrategias formuladas. La ejecución de ellas, consiste en aplicar tres actividades esenciales: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos.

Las metas definen puntos de referencia o aspiraciones, que las organizaciones deben lograr, con la mente puesta en alcanzar, en el futuro, objetivos a largo plazo. Representan la base clara para el entendimiento y colaboración del equipo que pertenece a la empresa.

Las políticas son las pautas o la forma para lograr las metas, son establecidas para respaldar los esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas.

El proceso de asignación de recursos, debe realizarse de acuerdo con las prioridades fijadas. La falta de asignación de los recursos correspondientes a las metas fijadas, puede ser de gran perjuicio para el proceso. Por consiguiente, las metas establecidas serán las pautas de cómo se asignaran los recursos.

Para una adecuada ejecución de estrategias, es importante que una organización primero establezca las metas en áreas tales como: comercialización, finanzas, producción y en investigación y desarrollo. Una vez fijadas las metas, se determinan las políticas que se requieren para estimular el trabajo hacia las metas establecidas. Por último se asignan los recursos de acuerdo a las prioridades establecidas en las metas expuestas.

Las actividades de ejecución de estrategias producen impacto en todos los gerentes y empleados de una firma, mientras que su formulación posiblemente solo impacte a unos pocos gerentes de alto nivel en la empresa.

## **EVALUANDO LAS ESTRATEGIAS**

Con el objeto de evaluar efectivamente las estrategias de la empresa, es necesario realizar tres actividades fundamentales:

- **Primero:** una organización debe analizar los factores internos y externos, que representen las bases de sus estrategias actuales. En este análisis las preguntas claves son:

¿Siguen siendo las fortalezas internas, todavía “fortalezas”? ¿Las debilidades siguen siendo “debilidades”? ¿Son las oportunidades externas, todavía “oportunidades”? ¿Continúan las amenazas externas siendo “amenazas”?

- **Segundo:** la empresa debe medir el desempeño de la organización, comparando el progreso real con lo previamente planificado y tomar en cuenta el desempeño de la industria a la que pertenece.

- **Tercero:** se deberán tomar medidas correctivas para mejorar la posición estratégica de la firma, tanto externamente como internamente.

La evaluación de las estrategias, es una etapa crítica en el proceso de dirección estratégica, debido a que los factores internos y externos sufren cambios como resultado de un nuevo evento o tendencia. Por tanto, deben tenerse en cuenta estrategias opcionales, para así adaptarse en forma positiva al cambio o a la nueva situación o adelantarse al cambio de tendencia.

El aporte de este modelo en particular, es entregar la dirección estratégica claramente definidas en las etapas de formulación, ejecución y evaluación de la estrategia.

De ésta manera, una empresa será capaz de ser proactiva a los cambios que sucedan tanto interna como externamente, formulando una situación futura en donde, la toma de decisiones sea acertada y en el momento adecuado.

## PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planificación estratégica involucra una serie de factores que los gestores, deben considerar al momento de tomar decisiones. Dentro de estos factores se encuentran:

- Filosofía organizacional
- Pensamiento estratégico

### Filosofía Organizacional

---

Se entiende por filosofía organizacional, al sistema de conductas, rituales e intenciones compartidas que es propio del personal de una empresa y que distingue al grupo o a la organización de otras entidades similares. Los grupos de trabajo, organizaciones e incluso naciones enteras poseen su filosofía propia. Los gestores emprenden el

desarrollo del personal capacitándolo, fijando sus objetivos y recompensándolos por su buen rendimiento.

Para perpetuar esta filosofía, cada empleador transmite a los nuevos empleados los rasgos filosóficos que más valora. La lealtad, el compromiso, los altos estándares de calidad y la participación en grupo se pueden convertir en cimientos de sólidas filosofías organizacionales.

Es por definición exclusiva, intangible, implícita y sobreentendida. Sin embargo, cada organización desarrolla un conjunto básico de supuestos, interacciones y reglas implícitas que rigen la conducta de cada día de trabajo. Es un proceso donde los promotores a la alta dirección vuelcan sus sistemas de valores y creencias en ésta, así como en la forma en que se va a conducir y, por tanto, la manera de actuar de la empresa frente a proveedores, clientes, accionistas, empleados, sociedad, gobierno y público en general. Se establece una guía de conductas frente a todos los que interactúan con la empresa, otorgándole a sus componentes pautas a seguir, en general aplicable a la mayoría de las situaciones.

## **Pensamiento Estratégico**

---

La determinación de los objetivos y metas básicas de la empresa, la adopción de las líneas de acción y la asignación de recursos necesarios para la consecución de estas metas y objetivos. Otra definición de Pensamiento Estratégico, sería la pauta o el plan que integra los objetivos, políticas y secuencias de acción de un todo coherente. Estas dos definiciones coinciden en la afirmación de que el pensamiento estratégico es un proceso cuyo resultado es la estrategia, que constituye el fundamento para las decisiones y acciones subsiguientes de la organización.

En la práctica la formulación de la estrategia y del plan estratégico en sí, implica la recolección de información del entorno de la organización y la adopción de las decisiones necesarias para definir la finalidad, los objetivos, las operaciones estratégicas y un plan de cartera de la organización.

## **IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA**

---

La implementación estratégica, considerada como la cultura organizativa, está compuesta básicamente por tres conceptos para llevar a cabo la implementación de las estrategias, estos conceptos son:

- Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.
- Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
- Controlar la eficacia para conseguir los objetivos de la organización.

Considerando la Cultura Organizacional como el conjunto de factores que determinan la forma de ser de una institución; factores que constituyen su fortaleza y que, por consiguiente, son elementos decisivos de su productividad.

## **DESARROLLO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA CONSEGUIR LA ESTRATEGIA**

Las estrategias se llevan a cabo a través de las organizaciones. Una organización es un grupo de personas que trabajan juntas en un esfuerzo común, con el fin de alcanzar un número de objetivos que no podrían ser alcanzados por individuos que trabajan separadamente. Organizar, es el grupo de actividades necesarias para alcanzar el número de objetivos y la asignación de cada grupo a una persona que tiene la autoridad necesaria para dirigir la acción de personas. Por lo anterior, organizar es básicamente la división del trabajo junto con la delegación de autoridad. El sistema de organización que define los límites de la organización y dentro de los cuales la organización opera, es la estructura organizativa.

Unánimemente se ha recomendado que la estructura obedezca a la estrategia; esto es, que la estructura organizativa debe estar diseñada para facilitar el cumplimiento de una estrategia organizativa. Sin embargo, debemos señalar que la estrategia y la estructura operan en un sistema de feed-back. La estrategia influye definitivamente en el resultado de la estructura organizativa, sin embargo, la estructura existente puede y de hecho influye en la variedad y el tipo de alternativas estratégicas posibles para una organización.

## **ASEGURAR LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA LOGRAR QUE LA ESTRATEGIA SE CUMPLA CON EFECTIVIDAD**

---

Una vez que los objetivos han sido claramente establecidos, se han seleccionado las estrategias de unidades de negocios y las del nivel corporativo y se ha elegido una estructura corporativa, deben ponerse en marcha diferentes actividades para asegurar que la estrategia será implementada con éxito.

E] desarrollo de estrategias para cada una de las áreas funcionales de la organización, es una de estas actividades, éstas se complementan unas con otra, apoyando la estrategia en el ámbito corporativo o de unidades de negocio. Luego, los recursos de la organización deben ser asignados a todas las unidades de la organización, con el *fin* de que cada una de ellas se encuentre suficientemente apoyada. Esta actividad se lleva a cabo normalmente a través del proceso presupuestario. Es fundamental animar a los empleados a dirigir todos sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la organización.

Las habilidades distintivas de liderazgo del equipo directivo y los sistemas de motivación usados en la organización, son sólo dos métodos primarios que utilizan las empresas para dirigir a los empleados.

## **CONTROLAR LA EFICACIA DE LA ESTRATEGIA PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN**

---

Lo más importante de la dirección estratégica, es que la estrategia elegida permita alcanzar los objetivos organizativos. Sin embargo, la posibilidad de que esto no ocurra, incrementa la necesidad de un proceso de control estratégico. En el proceso de control, la alta dirección determina como la estrategia elegida está alcanzando los objetivos de la organización y si lo está haciendo bien. El proceso de control estratégico debería alertar a la dirección de la existencia de un problema o potencial problema antes de que llegue a ser crítico. El proceso de control concluye con la comparación de la acción actual y los objetivos predeterminados y entonces se toman las medidas que sean necesarias para corregir cualquier desviación de los objetivos.

La necesidad de control es fundamental, sin embargo, la naturaleza y el grado de control estratégico es un asunto complejo y sensible. La implementación de sistemas de control a menudo sólo produce mayores controles, que a su vez, originan más controles. Para evitar este círculo, la directiva debe recordar que el control es sólo una fase en el proceso de dirección estratégica y no es un fin en sí mismo. Los sistemas de control deben diseñarse con el fin de proporcionar información que facilite la consecución de los objetivos organizacionales.





## CAPITULO II

### **METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO**

Este capítulo presenta una metodología estructurada del proceso de planificación estratégica, donde se muestran diferentes conceptos y procedimientos, basados en definiciones de distintos textos.

Con estos procedimientos se busca determinar y mostrar los aspectos específicos, como la visión de la compañía, el desarrollo de la postura estratégica y sus requerimientos, la determinación de una misión implementada en las unidades estratégicas de negocios, la formulación de una estrategia de negocio, con sus respectivos programas de acción, los programas específicos de acción tanto en el ámbito funcional como de negocio, con el fin de construir un proyecto general de acciones coherentes que permita desarrollar el proceso de presupuesto y asignación de recursos, actividades que sustentan la implementación del programa estratégico, el cual consta de doce pasos generales de acción.

Todo lo anterior es con el fin de identificar cuales son los puntos importantes que se pueden tomar en cuenta para poner en marcha la implementación del plan.

## PROCESO FORMAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

---

El proceso de planificación que es apropiado para una firma, que se ocupa de un sólo negocio, con una estructura organizacional puramente funcional, es muy diferente al que se requiere para hacer frente a las tareas estratégicas de una corporación global altamente diversificada. Existen, sin embargo, puntos básicos en el proceso de planificación formal de la mayor parte de las empresas y cuyo reconocimiento adecuado puede ser de ayuda en su especificación. Estos son los niveles jerárquicos que participan en el proceso, las tareas de planificación de cada uno de esos niveles y la secuencia en que se deben ejecutar estas tareas.

### NIVELES JERÁRQUICOS DE PLANIFICACIÓN

Se identifican tres niveles jerárquicos para la planificación caracterizando las tareas que deben cumplir los gestores y los ejecutivos de estos niveles ante una planificación:

#### **Nivel Corporativo**

A nivel Corporativo residen las decisiones que, por su naturaleza, han de ser enfrentadas considerando la firma como un todo. Cabe señalar que quien toma las decisiones en este nivel no necesariamente es el gerente general de la empresa. Uno de los factores a considerar es que dependiendo del estilo que tenga este gerente, la planificación en este nivel puede ser conformada e implementada por el grupo de ejecutivos superiores de la empresa.

#### **Nivel de Negocio**

En el ámbito de Negocio están los principales esfuerzos que apuntan a asegurar una ventaja competitiva a largo plazo en cada uno de los negocios de la firma, por lo que los gerentes de negocios deben considerar cuidadosamente las directrices corporativas generales en su formulación y puesta en marcha de las acciones estratégicas, sometiéndose a los recursos totales asignados a su unidad particular de negocios.

#### **Nivel Funcional**

Las estrategias funcionales no sólo consolidan los requerimientos funcionales exigidos por el conjunto de negocios de la firma, sino que deben incluir competencias competitivas en los mercados en que la empresa participa.

Estos tres niveles jerárquicos son adecuados para el diseño del proceso de planificación formal en la mayor parte de las firmas; sin embargo, en algunas condiciones especiales sería necesario expandir o contraer estos niveles. En el caso de una firma que se ocupa de un solo negocio, con una estructura organizacional funcional, es posible que sólo se requiera de los niveles corporativo y funcional.

En el caso de una firma multidimensional descentralizada, en la que cada división se ocupa de su negocio propio, con apoyo funcional autónomo, bastará con los niveles

---

jerárquicos de negocios y corporativo. Por otra parte, en el caso de una gran empresa diversificada, será necesario agregar niveles jerárquicos adicionales.

### **SECUENCIA DE EJECUCIÓN**

En este punto se presenta una metodología que pretende estructurar de manera formal el proceso de la planificación estratégica. Este proceso está compuesto por doce pasos;

- N°1 La visión de la compañía.
- N°2 Desarrollo de la postura estratégica de la empresa.
- N°3 Misión del negocio.
- N°4 Formulación de la estrategia de negocios y de los programas generales de acción.
- N°5 Formulación de la estrategia funcional y de programas generales de acción.
- N°6 Consolidación de estrategias funcionales y de estrategias de negocios a nivel corporativo.
- N°7 Programas específicos de acción a nivel de negocio.
- N°8 Programas específicos de acción a nivel funcional.
- N°9 Asignación de recursos y definición de medidas de desempeño para el control de gestión.
- N°10 Preparación del presupuesto a nivel de negocios.
- N°11 Preparación del presupuesto a nivel funcional.
- N°12 Consolidación del presupuesto y aprobación de fondos operacionales y estratégicos.

Tomando en consideración la naturaleza de las tareas de la planificación, es importante diferenciar actividades que tienen un carácter más permanente. Aunque la planificación es un proceso continuo que se repite continuamente en la vida de una organización, hay ciertas condiciones básicas que parecen ser más permanentes y que no sufren alteraciones significativas en cada ciclo de planificación.

#### **PASO N1: La visión de la compañía.**

La visión de la compañía es una expresión del tipo de empresa que aspiran crear sus ejecutivos, la cual pretende comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito corporativo, ámbito de negocios y liderazgo competitivo; proveer el marco conceptual que regula las relaciones entre la compañía y los grupos interesados en ella.

Los componentes básicos de la visión de la compañía son:

- Misión de la firma
- Identificación de las unidades estratégicas de negocios

- Estrategia horizontal e integración vertical
- Filosofía de la empresa
- Tópicos especiales con significación estratégica
- Infraestructura gerencial, cultura de la empresa y manejo del personal clave

## **PASO N<sup>0</sup>2 Desarrollo de la postura estratégica de la empresa.**

La posición estratégica constituye un conjunto de requerimientos pragmáticos y líneas directrices que sirven como un desafío inmediato para el desarrollo de proposiciones estratégicas a niveles de negocios y funciones principales de la firma. Se expresa principalmente a través de: a) Directrices estratégicas de la empresa, b) Desafíos de planificación dirigidos a niveles corporativos de negocios y funcionales y c) Objetivos de desempeño de la empresa en su conjunto.

Para poder derivar el desarrollo de la postura estratégica de la empresa es importante haber completado la visión de la compañía, dado a que ésta provee del marco conceptual general para la formulación de la estrategia.

- Análisis del medio externo a nivel corporativo

Este análisis intenta establecer un diagnóstico de la condición general de los sectores industriales que tienen relevancia para los negocios de la empresa. Se concentra en la evaluación de los climas globales económicos, tecnológico, social y legal que afectan a la empresa como un todo.

- Escrutinio interno a nivel corporativo

El escrutinio interno se preocupa de la evaluación general de los recursos humanos, financieros, productivos, físicos, y tecnológicos de la empresa, con la finalidad de identificar las claras fortalezas competitivas de la empresa. Esta constituido básicamente por el análisis FODA.

### e) Directrices estratégicas y desafíos de planificación

Las directrices estratégicas de la empresa son los temas primarios que la firma debe abordar en los próximos tres a cinco años para establecer una sana posición competitiva.

Las directrices estratégicas deberán contener desafíos de planificación específicos y significativos, para los niveles corporativos, de cada unidad de negocios de la firma y de algunas funciones centralizadas consideradas esenciales.

### d) Objetivos de desempeño de la empresa

Estos objetivos son por lo general indicadores cuantitativos relacionados con el rendimiento general de la compañía. Normalmente son objetivos financieros relacionados con el ingreso total, producción, resultados y tasa de crecimiento.

## **PASO N<sup>0</sup>3 Misión del negocio.**

La misión del negocio corresponde a la misma especificación de la misión de la compañía

---

como objetivos globales, con la salvedad de que en este sub-capítulo se trata a nivel de unidad estratégica de negocio.

#### **PASO N°4 Formulación de la estrategia de negocios y de los programas generales de acción.**

La estrategia de negocios está constituida por un conjunto de objetivos jerárquicos que se apoyan en los programas generales de acción, los cuales permiten tener y mantener una ventaja competitiva sobre el resto de la competencia.

La estrategia de negocios comprende o se puede obtener del desarrollo de los siguientes puntos:

- a) La determinación de objetivos estratégicos para la unidad de negocios.
- b) La misión del negocio: comprendido por los ámbitos del negocio y expresión de liderazgo competitivo, al igual que la identificación de segmentos producto/mercado.
- c) El análisis del medio externo a nivel de negocio.
- d) Encuesta interna a nivel de negocio: Bajo este concepto se pretende determinar las principales fortalezas y debilidades de la compañía en comparación con sus competidores más relevantes.

#### **PASO N°5 Formulación de la estrategia funcional y de programas generales de acción.**

La estrategia de negocio materializa el desarrollo de negocio en el largo plazo a través de la articulación de programas bien coordinados, muchos de los cuales tienen un contenido funcional. Por lo tanto, las estrategias funcionales deberán ser una parte integral de la estrategia de negocios.

Cuando existe completa autonomía entre los negocios a nivel funcional, la mayor parte de las estrategias funcionales forman parte de los programas generales de acción del negocio. Los programas funcionales, deberán en este paso ser expresados en términos generales y contemplar un marco de tiempo para lograr diversos hitos.

#### **PASO N°6: Formalización de estrategias funcionales y de estrategias de negocios a nivel corporativo.**

Este paso en el proceso de planificación contempla una revisión crítica y sanción a nivel corporativo del conjunto de programas generales propuestos por los gerentes funcionales y de negocios. Requiere de la participación de todos los ejecutivos que compartan responsabilidad en la conformación de la dirección estratégica de la firma. En este paso, es necesario abordar los siguientes temas:

- Equilibrio de la cartera de negocios de la firma.

Se deben analizar desde la perspectiva integradora del nivel corporativo, usando como herramientas las matrices de planificación; esto permitirá mostrar las fortalezas de la

cartera de negocios de la firma.

- Definición de la disponibilidad de fondos estratégicos, política de endeudamiento y máximo crecimiento sostenible.

Los Fondos Estratégicos son ítem de gastos requeridos por la puesta en marcha de los programas cuyos beneficios se espera recibir en el largo plazo, más allá del presente periodo presupuestario. Existen tres componentes: a) Inversiones en activos tangibles, b) Incrementos o disminuciones en el capital de trabajo, c) Gastos en negocios existentes.

- Evaluación preliminar de programas de acción propuestos y fijación de prioridades para la asignación de recursos a cada negocio.

En esta etapa se puede confirmar la prioridad de distribución de recursos en la etapa N<sup>0</sup>4 del proceso o asignar una prioridad distinta a la luz de evidencia recogida a nivel corporativo.

### **PASOS N<sup>0</sup>7 y 8: Programas específicos de acción a niveles funcionales y de negocios.**

Los programas específicos de acción traducen los programas generales de acción, definidos tanto a nivel funcional como de negocios, en tareas concretas que se pueden evaluar y controlar. El objetivo principal de ésta etapa es constituir un programa de acciones coherentes y estructuradas que apoyen a cada programa de acción, a una fecha determinada relativamente corta.

### **PASOS N<sup>0</sup>9, 10, 11, 12: Ciclo final de planificación estratégica, asignación de recursos y proceso de presupuesto.**

Este proceso se basa en la asignación de recursos y definición de medidas de desempeño para el control de gestión. Requiere completar las siguientes tareas:

- Recolección y clasificación de toda la información entregadas por la UEN y unidades funcionales.
- Análisis de la coherencia entre el rol estratégico asignado a las UEN, unidades funcionales y las solicitudes de fondos.
- Análisis de indicadores económicos y potencial de creación de valor de los programas propuestos.
- Asignación final de recursos para el año siguiente.
- Desarrollo de medidas de desempeño para facilitar el control y vigilancia de los programas de acción, generales y específicos, que prestan apoyo a las estrategias funcionales y de negocios en el corto plazo y a lo largo de un horizonte extendido de planificación.

Lo que queda por hacer es una consolidación de información a nivel de unidad estratégica de negocios (UEN), verificando su consistencia entre prioridades asignadas y fondos solicitados.

---

## PLANIFICACIÓN

La planificación estratégica, consta del seguimiento de un proceso, ésta será eficaz si se centra en el cliente y en las áreas de la calidad y de la competitividad. Las actividades de planificación difieren por razón de su ámbito, de su marco temporal y de su nivel de especificidad.

El ámbito es el área de actividades cubierta por el plan. El marco temporal es el periodo de tiempo que se tiene en cuenta para el plan, que oscila desde el plazo inmediato/corto al distante/largo. El nivel de especificidad es una medida de la adecuación del plan. Todos los planes han de tener la especificidad suficiente para que puedan orientar las decisiones actuales. Pero la eventualidad de que se produzcan múltiples acontecimientos fortuitos y las incertidumbres que son inherentes a toda consideración acerca del futuro, exigen que determinados planes sean más generales.

Las etapas del proceso de planificación están expuestas en el esquema que sigue:

---

### ETAPA N°1: EVALUAR LAS CONDICIONES PRESENTES.

Antes de poder fijar los objetivos y metas, es preciso evaluar la situación presente de la empresa. En la planificación estratégica, por ejemplo, ésta evaluación incluye los recursos de la empresa, las tendencias del mercado, los indicadores económicos y los factores competitivos.

La planificación estratégica adopta una visión panorámica de los ambientes interno y externo de la organización. Los planes estratégicos expresan la finalidad de la organización y fijan un conjunto de objetivos a largo plazo, que la organización debe tratar de alcanzar para sacar provecho de las oportunidades y evitar las hipotéticas amenazas.

---

### ETAPA N°2: DETERMINAR OBJETIVOS Y METAS.

Una vez evaluadas las condiciones vigentes, pueden fijarse objetivos y metas. Con frecuencia los administradores emplean estos dos términos de manera común, pero será útil establecer diferencias entre ellos.

Las metas hacen referencia a lo que es importante para una organización y dan al personal un sentido de anhelo. Las organizaciones deben establecer metas que tengan la dificultad requerida para inspirar un gran esfuerzo, pero sin que sean tan difíciles como para que terminen por ser inalcanzables.

Los objetivos permiten que los trabajadores sepan que es importante. Los objetivos han de ser relevantes, desafiantes y bien enfocados. La gestión da inicio a la planificación para determinar la prioridad y la oportunidad de los objetivos.

Prioridad de los objetivos: Los administradores se encuentran siempre frente a objetivos alternativos que deben ser evaluados y clasificados y se ven ante la obligación de fijar prioridades si es que pretenden asignar los recursos de manera racional.

Conflictos de objetivos:

En cualquier momento, los accionistas (los propietarios), los empleados, los clientes, los proveedores y los acreedores pueden mostrarse interesados en la marcha de la empresa. El proceso de determinación de los objetivos y de fijación de prioridades no debe pasar por alto a estos grupos de interés.

### **ETAPA N°3: ESTABLECER UN PLAN DE ACCIÓN.**

---

Las acciones son medios específicos prescritos para el logro de los objetivos. En algunos casos, los administradores simplemente no saben que acción van a llevar a cabo. Se da con frecuencia la posibilidad de que la alta dirección pueda elegir entre diversos cursos de acción cuando están planificando para la organización como un todo.

Los cursos de acción son la causa de la existencia de los objetivos. El esfuerzo intelectual requerido en la planificación admite conocer no sólo que alternativas serán capaces de lograrlos objetivos, sino también cuál de esas alternativas será la más eficiente.

La planificación es un proceso de gestión, de naturaleza lógica y destinada a obtener resultados metódicos.

### **ETAPA N°4: ASIGNAR LOS RECURSOS.**

---

La cuarta etapa en el proceso de planificación es la presupuestación de los recursos para cada plan importante. El gasto de recursos suele controlarse mediante el presupuesto.

Un presupuesto es una cantidad predeterminada de recursos relacionada con una actividad. Por ejemplo, salarios, materiales, instalaciones, viajes y otros recursos. Estos datos de proyectos se basan en supuestos sobre el futuro.

Existen dos tipos de presupuestos:

- El presupuesto variable, el cual contempla la posibilidad de que el producto se desvíe con respecto al objetivo planificado, éste reconoce que los costos variables están relacionados con el producto real, mientras que los costos fijos no guardan relación con este producto.

El presupuesto móvil, que es la preparación del presupuesto para un periodo determinado de tiempo.

### **ETAPA N° 5: EJECUCIÓN.**

---

La ejecución tiene que ver con la delegación de tareas, con la acción impulsada por los



---

objetivos y con la obtención de datos para la retroalimentación. Sin una ejecución eficaz, las cuatro etapas anteriores no tendrían sentido. Ejecutar significa utilizar recursos para poner en práctica un plan.

En algunos casos, como los de ciertas pequeñas empresas, es el propio administrador quien lleva a cabo cada una de las etapas de proceso de planificación, incluyendo la ejecución.

En las grandes organizaciones, sin embargo, el administrador ejecuta los planes mediante otras personas o unidades. Los administradores pueden elegir entre tres maneras de ejecutar planes mediante terceros: autoridad, persuasión y políticas.

### **La autoridad**

Es una modalidad legítima de poder, está anexa al cargo, no a la persona. La naturaleza de la autoridad en la organización implica el derecho de tomar decisiones y esperar que sus subordinados las acaten.

### **La persuasión**

Es el proceso de “vender” un plan a los que han de ponerlo en ejecución, comunicándoles la información pertinente de manera que los individuos puedan darse cuenta de sus posibles implicaciones. La persuasión supone conocer a otros para que se acepte un plan por sus propios méritos más que por la autoridad.

### **Políticas**

Hace referencia a las declaraciones escritas, que reflejan los valores básicos de un plan y trazan directrices que permitan elegir las acciones necesarias para alcanzar los objetivos.

Las políticas eficaces presentan las siguientes características:

Flexibilidad: Una política logra un equilibrio entre la rigidez y la flexibilidad.

Amplitud: Una política ha de abarcar múltiples contingencias.

Coordinación: Una política debe coordinar fácilmente las decisiones de equipos y departamentos.

Claridad: La política ha de expresarse con claridad y lógica. Debe especificar el propósito de la acción.

Ética; La política ha de ser ética y sensible a las diferencias culturales.

## **ETAPA 6: CONTROL DE LA EJECUCION.**

---

Una vez completadas las cinco primeras etapas del proceso de planificación, la gestión ha de controlar la decisión de planificación. La empresa debe dirigir todas las actividades del trabajo en progreso para asegurar que se cumplan los objetivos o, en algunos casos, se reajusten para poder cumplirlos. El control incluye todas las actividades de gestión que tienen por objeto asegurar que los resultados actuales correspondan con los resultados

planeados anteriormente.

# CINCO TAREAS DE LA DIRECCIÓN ESTRATEGICA

La función de los directivos de formular e implementar estrategias consta de cinco componentes relacionados entre sí, llamadas las tareas de la Dirección Estratégica:

1. Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización. En realidad, se trata de infundir en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión.
2. Transformar la misión en objetivos de resultado
3. Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.
4. Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
5. Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implementación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.

## DESARROLLO DE MISIÓN

Es importante tener en cuenta la comprensión y definición del negocio, la intervención (cambio de misión y alteración de la dirección estratégica de la empresa) y la comunicación de la misión.

Por lo general, la visión que tiene la dirección en cuanto a qué es lo que trata de hacer y en qué se quiere convertir la organización, se conoce como misión. La declaración de misión determina la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos. Expone las intenciones que tiene la organización de delimitar una posición empresarial determinada.

## **EL PROPÓSITO DE ESTABLECER OBJETIVOS**

---

Es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización. Establecer objetivos implica un reto, la fijación de un conjunto de resultados deseados que requieren un esfuerzo mayor y disciplinado.

Los objetivos a plazo describen las mejoras y resultados inmediatos que desea la gerencia. Los objetivos a largo plazo impulsan a los gerentes a considerar lo que pueden hacer ahora para aumentar con el tiempo las fortalezas y resultados de la organización.

## **FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA**

Esto lleva consigo el crítico asunto gerencial de cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación y las expectativas de la organización. Los objetivos son los “fines” y la estrategia es el “medio” para alcanzarlos.

La estrategia es una herramienta gerencial directiva para lograr los objetivos estratégicos. La tarea de formular una estrategia empieza con un estricto análisis de las situaciones internas y externas de la organización. “La estrategia es el patrón de movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se utiliza para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la misión de la organización”.

Dado que la estrategia de una organización es el patrón de movimientos y de enfoques que se ha seguido, debe indicar cual es la estrategia existente, para ser mejorada a través de la mezcla de movimientos anteriores y de enfoques para nuevas acciones, es decir, son complementarias; una estrategia nueva indica la debilidad en la toma de decisiones.

Posee ciertas características como son:

- Emprendedora, implica riesgos y aventuras para la orientación empresarial, puesto que es importante ir renovando la estrategia y que ésta corresponda a los cambios, además, debe asegurar una dirección organizativa de las actividades empresariales.
- Se compone de dos elementos: es proactiva o anticipativa a los acontecimientos. El otro elemento está concebido, como respuesta a nuevos desarrollos y oportunidades

especiales, con los éxitos y fracasos de movimientos, enfoques y acciones estratégicas anteriores.

## **LA IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA.**

Consiste en ver qué hace falta para que ésta funcione y alcance el resultado previsto en el programa.

Fundamentalmente, la implementación de la estrategia es una actividad directiva, que penetra en muchos asuntos internos, como:

Promover una organización capaz de conseguir que la estrategia funcione con éxito.

Desarrollar presupuestos que destinen recursos a aquellas actividades internas para el éxito estratégico.

Motivar a las personas de manera que persigan los objetivos con energía y, si fuese necesario, que modifiquen sus responsabilidades y su conducta para que se adapten a las exigencias que requiere la ejecución de la estrategia con éxito.

Vincular la estructura de recompensas al logro de resultados planeados.

Crear un entorno laboral que propicie la implantación exitosa de la estrategia.

Desarrollar un sistema de información y de elaboración de informes que permita seguir el avance que consiga y supervise el resultado.

Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la implantación y continuar las mejoras en cuanto a la forma en que la estrategia esta siendo ejecutada.

## **LA EVALUACIÓN DEL RESULTADO.**

---

Revisión de la situación e inicio de ajustes correctivos. Ninguna de las cuatro tareas anteriores constituye un ejercicio que se realice en un sólo momento. Siempre surgen nuevas circunstancias que requieren ajustes correctivos. Puede ser necesario alternar la dirección a largo plazo, redefinir el negocio y estrechar o ampliar la visión de la dirección en cuanto al curso de la organización.

La implementación se realiza por medio del efecto en cadena de muchas decisiones directivas acerca de cómo hacer las cosas y cómo crear ajustes más fuertes entre la estrategia y las operaciones internas. Las revisiones presupuestarias, los cambios en la política empresarial, la reorganización, los cambios de personal, las acciones para cambiar la cultura y la revisión del sistema de retribución son formas típicas de intentar que la estrategia seleccionada funcione mejor.

## HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa Editorial Universitaria surge por el acontecimiento mundial, la II Guerra Mundial, que provoca la escasez de libros y revistas, técnicas y científicas, en el país. Así, remontándonos al año 1943, un grupo de estudiantes de Ingeniería Civil de la Universidad de Chile deciden formar “Copublin”, una Cooperativa de Publicaciones con el fin de publicar apuntes a mimeógrafo y la importación de libros de estudio. Esta Cooperativa logró tal nivel de éxito que alrededor de 1500 alumnos pasaron a ser socios de ella.

El gestor de este proyecto fue Arturo Matte Alessandri, quién además contó con la ayuda de destacados alumnos, como: Carlos Lagos Matus, Ricardo Cruz Coke, Fernando Léniz, Eduardo Castro Le-Fort y Andrés Feliú, sólo por mencionar a algunos.

Alrededor de 1945, Arturo Matte Alessandri transforma “Copublin” en una especie de sociedad anónima, que pasa a llamarse “Editorial Universitaria”, en la cual participan los centros de alumnos de Ingeniería, Derecho, Medicina y la Federación de estudiantes de la Universidad de Chile (FECH), que estaba presidida por Felipe Herrera Lane.

De esta manera, ya por el año 1945 encontramos a una Editorial Universitaria integrada verticalmente, ya que: Publica, Importa, Distribuye y Vende libros.

En 1947 el rector de la Universidad de Chile, Juvenal Hernández Jaque, le atrae e interesa la exitosa idea, por lo que decide realizar un aporte de capital y también aportar las prensas de la Universidad de Chile, para la creación de la Editorial Universitaria S.A., quedando legalmente constituida. El directorio quedó conformado por Juvenal Hernández como presidente, Hugo Sievers Wike como vicepresidente y como directores se encuentran: Raimundo del Río, Arturo Matte Alessandri, Felipe Herrera Lane, Pierre Lehmann Chaufor, Fernando Ríos Ide y Carlos Lagos Matus, en representación de los estudiantes.

El capital inicial fue de \$1.000.000, pero a los pocos meses aumentó a \$5.000.000, de los cuales \$4.000.000 eran acciones clase A, perteneciente a la Universidad de Chile

En 1948 la Editorial instaló una nueva imprenta en la calle Ricardo Santa Cruz.

También recibió de la Universidad de Chile una pequeña sala en la Casa Central que se usó como librería. Más tarde obtuvo financiamiento externo para construir una losa de concreto en el local donde estaba la Biblioteca Central, lugar en donde está ubicada actualmente la casa matriz de las Librerías Universitaria.

Una vez iniciado el funcionamiento de la Librería de la Casa Central, se hicieron llegar, por primera vez a Chile, los libros más valiosos relacionados con el pensamiento filosófico y humanístico europeo de aquella época.

Entre 1954 y 1955 se renovó la maquinaria, importando prensas modernas y equipos de encuadernación. Fue en esta época que comenzó el trabajo editorial propiamente tal, el cual se vio afectado el año 1957 con un incendio el día 7 de enero que destruyó

totalmente la imprenta, la cual afortunadamente estaba asegurada en gran parte. Después de un año, se instaló la nueva imprenta en un sitio en la calle San Francisco, en donde estuvo ubicada hasta el año 1998. Esto se pudo lograr gracias a la intervención del presidente del directorio, don Juan Gómez Millas, quien realizó grandes esfuerzos por mantener en pie a la Editorial.

Este incendio retardó un poco el desarrollo de la Editorial, pero rápidamente se retornó el ritmo de crecimiento anterior y las actividades industriales y comerciales de la empresa se incrementaron. Se agregaron nuevas librerías y la distribución por mayor se amplió en el área nacional y en la exportación.

Desde 1948 se ha publicado lo más significativo de la cultura chilena, con autores como Pablo Neruda, Marcela Paz, Ricardo Krebs, Pablo de Rokha, Vicente Huidobro, Gonzalo Rojas, Nicanor Parra, Manuel Rojas y muchos otros destacados escritores. Se contó con el mejor diseñador gráfico de Chile, Mauricio Amster (1907-1980) quien diagramaba casi todos los libros de la Editorial hasta el día de su muerte.

El período que transcurre desde los años 60 hasta mediados de la década del 90 representa la consolidación de esta entidad, cuya misión consiste en: “contribuir a la educación y a la difusión de la cultura, y una expresión de la inquietud que se manifiesta en las Universidades del país”. Por esto el manejo de esta sociedad comercial e industrial debe producir utilidades que sean destinadas principalmente al crecimiento de la propia editorial y a repartir dividendos a sus accionistas, en la medida de lo posible.

Estos valores se mantuvieron en forma permanente hasta el año 1994, pero se vieron amenazados por la llegada de nuevos ejecutivos que se olvidaron por completo de ellos.

En el año 1996 se decidió reestructurar la Editorial Universitaria como un holding de cuatro empresas, constituido por Universitaria Texto Libros Ltda., Distribución Universitaria S.A., Impresos Universitaria S.A. y Editorial Universitaria SA. como matriz y controladora del grupo.

Entre los años 1994 y 1998 las distorsiones producidas en la administración llevaron al holding a una fuerte crisis financiera que hizo peligrar su existencia.

A partir de 1999 se produjo el cierre de varias librerías, como consecuencia de los problemas económicos que afectaron a Universitaria Texto Libros Ltda., como empresa del Holding.

En noviembre de 1999 fue solicitada la quiebra de Editorial Universitaria por parte de una entidad financiera <sup>1</sup>, a causa de compromisos impagos y ésta fue finalmente decretada en enero del 2000. No obstante, la empresa continuó funcionando luego de que fuera aprobada la continuidad efectiva del giro de la Editorial, con el apoyo del 73% de los acreedores.

En mayo del 2000 se produjo la quiebra de la filial Impresos Universitaria a raíz del incumplimiento en los pagos de arriendo con opción de compra que se habían suscrito con una entidad financiera, por el terreno en que operaba la imprenta. Impresos

---

<sup>1</sup> Bhiffactoring, hoy Factorline.

Universitaria se encargaba de la impresión de libros, afiches, memorias, revistas, agendas, entre otros. Para que la Editorial pudiera seguir en funcionamiento, se decidió externalizar estos servicios.

Es por esta razón que las Empresas Universitaria quedaron constituidas, desde ese momento, por Editorial Universitaria SA., Distribución Universitaria S.A., Universitaria Texto Libros Ltda. La Universidad de Chile es propietaria del 85% de las acciones del Holding y el 15% restante pertenece a accionistas particulares. A partir de junio del año 2001, Distribución Universitaria y Editorial Universitaria se unieron operativamente.

En la actualidad, Librerías Universitaria cuenta con una red de 14 Librerías Universitaria a lo largo de todo el país, de las cuales, dos de ellas, ubicadas en Talca y Santiago (FECH), corresponden a franquicias. Actualmente se está negociando la posibilidad de abrir nuevos locales franquiciados a lo largo de todo el país.

La Empresa Universitaria posee además una organización de ventas por mayor o Distribuidora, la que se encarga de la distribución, exportación, importación y creación de mercados para grandes volúmenes de venta. Atiende a más de 500 librerías y exporta sus ediciones a varios países del mundo. Representa un canal seguro y expedito para ubicar productos en los puntos de venta adecuados y en forma oportuna.

También se puede mencionar que Editorial Universitaria tiene uno de los catálogos más importantes del país, no sólo por la cantidad de títulos (más de 700 publicaciones), sino por la calidad de sus autores, ya que entre ellos se encuentran varios Premios Nobel, todos los Premios Nacionales de Literatura y la mayoría de los Premios Nacionales de Ciencias, Historia y Arte, y por la relevancia y aporte cultural de sus publicaciones.

Su Fondo General está formado por obras realizadas por lo más selecto del medio intelectual chileno y extranjero, en todos los campos de la Filosofía, las Ciencias y las Humanidades. También posee un Fondo Educativo y de Entretención que cuenta con textos escolares y publicaciones que abarcan tanto al público infantil y escolar, como al juvenil.

## **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA. EMPRESAS UNIVERSITARIA**

Originalmente, fue constituido como un holding integrado por Editorial Universitaria S.A., Impresos Universitaria S.A., Distribución Universitaria S.A. y Universitaria Texto Libros Ltda.

En el año 1999, fue solicitada la quiebra a la Editorial Universitaria por presentar compromisos impagos, sin embargo, ésta continuó en funcionamiento puesto que el tribunal determinó la continuidad efectiva del giro de la empresa. En mayo del 2000, se produce el desalojo de la filial Impresos Universitaria debido al incumplimiento en los pagos del terreno donde funcionaba la imprenta. Desde ese entonces, Empresas



Universitaria ha sido viable mediante la externalización de los servicios de imprenta.

Actualmente. Empresas Universitaria continúa funcionando con las restantes filiales. De esta manera, comprende tres áreas de negocios, con la mayor diversidad de servicios e integración vertical: edición y publicación de textos, distribución de sellos chilenos y extranjeros, y venta de un amplio catálogo de títulos.

## **EDITORIAL UNIVERSITARIA S.A.**

---

Es una sociedad anónima constituida con aportes de la Universidad de Chile (socio mayoritario) y de accionistas privados.

El objetivo básico de la Editorial es ser un instrumento que contribuya a la educación y a la difusión de la cultura, y una expresión de la inquietud que se manifiesta en la Universidad de Chile y en las universidades del país. Para realizar esta tarea, se publican obras producidas por lo más selecto del medio intelectual chileno en todos los campos de la Filosofía, las Ciencias y las Humanidades. También se editan textos escolares para la totalidad de los cursos de enseñanza básica y media. A lo largo de su trayectoria, la Editorial a logrado poseer un catálogo extenso y diverso, con una cantidad de títulos que supera los 750 y la reconocida calidad de sus autores, entre los que se encuentran destacadas figuras de la Ciencia, Literatura, Economía y Física mundiales, y los principales Premios Nacionales de Arte, Artes de la Representación, Ciencia, Historia y Literatura.

### **Fondo General**

Sus 25 colecciones abarcan historia, ensayo, filosofía, poesía, narrativa, libros científicos, manuales, monografías, textos universitarios y diccionarios entre otros.

### **Fondo Educacional y Entretenimiento**

Engloba 4 unidades temáticas en las que se incluyen textos escolares, material complementario para alumnos, material de apoyo para el docente y literatura infantil y juvenil.

## **DISTRIBUCIÓN UNIVERSITARIA S.A.**

---

Para el mejor funcionamiento de las Empresas Universitaria se realizó una fusión operativa, declarando así la filial de Distribución Universitaria S.A. sin movimiento, sin embargo, ésta continua existiendo como empresa para términos legales.

La filial de Distribución Universitaria, es la responsable de la distribución, exportación, importación y creación de mercados para grandes volúmenes de venta. Representa un canal seguro y expedito para ubicar productos en los puntos de venta adecuados y en forma oportuna.

Actualmente, además del fondo de Editorial Universitaria, Distribución Universitaria S.A. proporciona otros sellos de importancia.

## UNIVERSITARIA TEXTO LIBROS LTDA.

---

Constituida por una cadena de 14 librerías (12 propias y 2 franquiciadas), situadas en las principales ciudades del país, dispone de la más amplia variedad de títulos y los mejores autores nacionales y extranjeros. La red de librerías, cuenta con atención profesional al público universitario y profesional. Actualmente se están realizando diferentes actividades dentro de la empresa, con el fin de mantener a los vendedores más informados y actualizados. El esquema operativo anteriormente expuesto, se explica de la siguiente forma:

Primero están los autores, quienes entregan a la Editorial Universitaria sus obras para que sean editados bajo el sello de esta casa editorial. Por su parte, esta editorial externaliza el servicio de imprenta para la impresión de los ejemplares.

Distribución Universitaria recibe los libros impresos bajo el sello de Editorial Universitaria, así como también de autores que auto editan.

La distribución directa a Organismos Institucionales, se realiza por medio de adjudicación de licitaciones realizadas, por ejemplo, por el Ministerio de Educación.

La distribución masiva de los textos, es realizada a:

- Colegios privados y estatales que tienen algún convenio con la Editorial Universitaria, para recibir anualmente los ejemplares que necesiten sus alumnos para su formación educacional.
- Grandes tiendas y supermercados.
- Todas las otras cadenas y librerías existentes en el país, quienes reciben los libros de la Editorial Universitaria en consignación, para ser ofrecidos en sus puntos de venta.
- Todos los locales, ya sean franquiciados o propios, pertenecientes a la cadena de Librerías Universitaria, quienes reciben textos de la Editorial Universitaria para ser ofrecidos a sus clientes.
- Librerías Universitaria outlet, franquiciadas o propias, quienes reciben los textos para venderlos bajo el sistema outlet. Cabe mencionar que no todos los textos son vendidos bajo la modalidad outlet, sólo aquellos rezagados que son saldos de bodega.
- Entre las librerías outlet y las Universitaria, existe un vínculo. Esto se explica porque un local normal de Librería Universitaria puede tener una sección o estante especialmente orientado a la venta de libros por el sistema outlet.

Por otra parte están las demás empresas distribuidoras pertenecientes a las otras casas editoriales quienes entregan sus productos en consignación a las Librerías Universitaria para ser ofrecidos a sus clientes.

# DEFINICIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR

En la actualidad Empresas Universitaria se encuentran en un proceso de reestructuración a nivel general, es decir, se está tratando de actualizar la mayoría de los procesos y la forma de operar, con el propósito de crear una empresa moderna y renovada, acorde a las actuales tendencias de los mercados y especialmente en el mercado editorial y librero a nivel nacional. El problema a investigar consiste en desarrollar los lineamientos generales a seguir por las Empresas Universitaria entre los años 2004 al 2006.

Editorial Universitaria, es una empresa de gran tradición e historia, que lleva años operando en el mercado nacional. En los últimos años la empresa atravesó una fuerte crisis, principalmente económica, llevándola a la quiebra en el año 2000. Posteriormente estuvo bajo la administración de un síndico de quiebra con la continuidad de giro de la empresa. Durante el año 2001 se firmó un convenio judicial, reestructurando los pasivos de la empresa a 5 años plazo. A fines del 2002 se reestructuró el convenio a 12 años con el principal acreedor. En la actualidad la empresa se encuentra en una reestructuración administrativa, comercial y estratégica, dando un vuelco total en el quehacer cotidiano, involucrando todas las áreas de la empresa.



## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general del estudio consiste en realizar un diagnóstico general de las Empresas Universitaria, para poder determinar cuantitativa y cualitativamente el lineamiento a seguir, durante el periodo comprendido entre los años 2004 al 2006, que originará la reestructuración estratégica de la empresa.

Por otra parte los objetivos específicos del estudio son:

- Analizar la actual situación interna de la empresa, desde el punto de vista de la imagen y posicionamiento como también financieramente.
- Analizar la situación externa, en la cual están insertas cada una de las unidades estratégicas de negocio identificadas en las Empresas Universitaria.
- Determinar las inversiones y requerimientos tecnológicos que eventualmente deberán adquirirse para llevar a cabo el proceso de cambio y rejuvenecimiento.
- Determinar los cursos de acción para la implementación de las nuevas estrategias.
- Proponer un modelo para la implementación del plan estratégico.



# METODOLOGÍA PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el desarrollo de este trabajo, es imprescindible contar con información de distintas fuentes, ya sean éstas provenientes de dentro de las Empresas Universitaria, como también fuera de ellas. Es así como se recurrió a la Cámara Chilena del Libro para recopilar información referente al mercado editorial y librero chileno, además de datos estadísticos que han sido de gran utilidad para hacer una comparación entre las editoriales y también como ha evolucionado el mercado nacional en estos últimos años.

Otra fuente externa ha sido Internet, donde se ha recopilado información sobre la literatura en general, así como también material sobre el mercado ilegal de libros y mercado editorial del país.

Se realizó un diagnóstico de los locales de venta de Librerías Universitaria y los locales más importantes de la competencia, ubicados en la ciudad de Santiago, donde se pudo observar y comparar directamente, algunos aspectos importantes como la calidad de la atención al cliente, precios y servicios al cliente.





# ANÁLISIS ESTRATÉGICO EMPRESAS UNIVERSITARIA S.A.

Antes de comenzar es necesario destacar que dentro de las Empresas Universitaria, se pueden destacar tres Unidades Estratégicas de Negocio, Editorial Universitaria, Distribución Universitaria y Universitaria Texto Libros (librerías).

Para un mejor análisis y comprensión, primero se detallarán los negocios respectivos de cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio identificadas:

El negocio de la Editorial Universitaria es la edición y difusión de textos de carácter académico o de interés cultural, tanto infantil, escolar, como universitario.

Por otra parte, el negocio de Distribución Universitaria, es la comercialización mayorista de libros del sello Editorial Universitaria y de otros sellos más pequeños principalmente de autores que auto editan, subcontratando los servicios de bodega y despacho.

Por último Universitaria Texto Libros (librerías) se dedica a la comercialización minorista, tanto de libros educacionales como de literatura en general.

En un comienzo se pensó realizar el Análisis Industrial para las Empresas Universitaria como holding, dada la estrecha relación que tienen las tres Unidades Estratégicas de Negocio que lo componen, sin embargo, luego de discutirlo con los ejecutivos de las empresas, se llegó a la determinación de realizar un análisis para cada una por separado.

## ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA EDITORIAL DE LIBROS

Para un mejor análisis industrial se optó por delimitar la industria editorial solamente a la edición de libros, puesto que si se pretende analizar a la industria editorial como un todo, es necesario considerar también todos los tipos de editoriales que ésta engloba, como son las editoriales de revistas, televisión, radio, diarios, entre otros.

Cabe destacar que Editorial Universitaria está inserta en la industria editorial de libros, siendo su negocio la edición y difusión de textos de carácter académico o de interés cultural, tanto infantil, escolar, como universitario.

Para hacer el análisis industrial, en el cual participa la Editorial Universitaria, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

### Amenaza de Nuevos Competidores:

---

En cuanto al ingreso de nuevos competidores, la industria se ve poco dinámica, puesto que en el mercado existen importantes empresas multinacionales del rubro editorial de libros como Planeta, Arrayán, Grijalbo Mondadori, Urano, Santillana, Mc Graw Hill y Pearson, y nacionales como, Universitaria, Jurídica Andrés Bello, Zig-Zag y Contra Punto.

Además de estas empresas, actualmente Chile cuenta con 93 agentes editoriales, según el registro ISBN, 522 de ellos son sociedades comerciales y el resto pertenece a organizaciones internacionales, organizaciones no gubernamentales, universidades, fundaciones, asociaciones y entidades públicas.

Estas empresas levantan distintas barreras de entrada que impiden que nuevas empresas entren al negocio. Las barreras de entrada que se pueden identificar son:

- Imagen y lealtad de marca: Las editoriales de libros mencionadas anteriormente, se encuentran insertas en el mercado nacional hace ya muchos años, al ser empresas conocidas en la industria proyectan cierto grado de confianza a sus clientes, lo cual genera fidelidad entre compradores y empresas establecidas.
- Know how: En ésta industria no basta con tener conocimientos de administración o de negocios en general, puesto que conceptos más bien específicos que engloba la edición, son aquellos que le permiten a las empresas editoriales mencionadas, seguir compitiendo en la industria editorial. Es importante como casa editorial, saber elegir que libros se van a editar, así como también a que autores se va a representar:
- El tamaño de las empresas existentes: Como supuesto establecido para determinar el tamaño de las empresas en la industria editorial de libros, se consideró el número de libros editados como primera edición en Chile. Es importante considerar que un libro editado, no es necesariamente un libro vendido, así como también es importante destacar que no se toma en consideración el tamaño de libro editado (número de páginas); el análisis del tamaño de las empresas se realizó en base a las

participaciones de mercado de éstas, calculadas según el número de libros editados por cada editorial en Chile, ya que no existe información disponible de la participación de mercado de éstas empresas medida en volúmenes de ventas. Las principales empresas mencionadas anteriormente, que compiten en la edición de libros en el mercado nacional, se reparten aproximadamente el 30% de este (según la cantidad de libros editados el año 2002). Cabe destacar que las empresas multinacionales editan pequeñas cantidades de libros en Chile, ya que la mayoría de sus ediciones las realizan en su país de origen y son importadas.

Por todo lo anterior, se puede concluir que la amenaza de ingreso de nuevos competidores a la industria editorial de libros, es baja.

### **Amenaza de productos sustitutos:**

---

“Dentro de los productos que se pueden identificar como sustitutos para los libros, están por ejemplo, la televisión, Internet, CD Rom, los juegos de video y muchos otros productos. Los productos mencionados anteriormente representan sustitutos indirectos de los libros, ya que también constituyen un elemento de entretenimiento y de cultura para la población.

La gran amenaza en esta industria, va de la mano de la piratería, la que causa innumerables daños a las editoriales. Según fuentes de la Cámara Chilena del Libro, entre un 30% y 40% de las ventas de las editoriales de libros en Chile, se merman a causa de la piratería. Con respecto a lo anterior es necesario destacar que la piratería afectará en mayor magnitud a aquellas editoriales que editen libros de carácter clásico o best sellers, ya que su comercialización es más masiva y son más requeridos por el mercado,

*Por todo lo anterior, se puede concluir que la amenaza que ejercen los productos sustitutos es alta.*

### **Poder Negociador de los clientes:**

---

Es necesario destacar que esta industria es muy particular con respecto a sus clientes, que son las distribuidoras de libros.

Las editoriales de libros cuentan con su propia distribuidora mayorista, integradas verticalmente hacia adelante, existiendo convenios tácitos entre la editorial y su distribuidora, realizándose traspasos de productos internamente sin existir poder negociador de ningún tipo. Estas editoriales no buscan clientes (distribuidoras mayoristas).

Por otra parte están también los autores que se auto editan y que no pertenecen a ninguna casa editorial por lo que no cuentan con su propia distribuidora mayorista. Ellos se asocian con editoriales que si cuentan con una distribuidora mayorista, para hacer llegar sus productos al cliente final. Es aquí donde se da algún grado de poder negociador por parte de los clientes, sin embargo, no tiene gran trascendencia en la

industria, ya que son muy pocos los casos en Chile. Para mejor comprensión de lo anterior es necesario destacar que cualquier persona natural en Chile puede editar un libro, pero no necesariamente debe encargarse de la distribución mayorista.

*Por lo anterior, se puede concluir que el poder negociador de los clientes es bajo.*

### **Poder negociador de los proveedores:**

---

Para las editoriales de libros los proveedores van a ser los autores, quienes entregan sus obras para que sean editadas. El poder negociador que tiene un autor es relativo dependiendo de su importancia, es decir, si el autor es de renombre va a ejercer mucho poder sobre la edición de su libro. Sin embargo, el autor trabaja en conjunto con el editor dándole opiniones y sugerencias para la edición de su libro.

Otro proveedor a nivel editorial, son las imprentas, quienes son identificadas como proveedores de servicios. Cualquier imprenta puede imprimir un libro, sin embargo, existen imprentas especializadas en la impresión de libros como La Nación, Copesá, Mayal, Salesianos, Antártica - Quehecor, entre otras, que manejan similares precios y servicios. No existen contratos de exclusividad entre las editoriales y las imprentas, y considerando que en el país existen diversas imprentas especializadas, el costo de cambio para una editorial entre una imprenta y otra es bajo.

*Por todo lo anterior, se puede concluir que el poder negociador de los proveedores es medio.*

### **Intensidad de la rivalidad:**

---

La rivalidad existente a escala general no es fuerte, sin embargo, en ésta industria los competidores van a depender del área y/o título a la que esté enfocado el libro: es como en el área de textos escolares se da la rivalidad más fuerte siendo las editoriales Santillana, Arrayán, Mc Graw-Hill y Universitaria los principales competidores. En el área textos académicos en general, las editoriales Pearson y Mc Graw-Hill son los principales competidores. En el área literatura en general, la competencia es entre todas las casas editoriales existentes, ya que entre todas editan los mismos títulos, principalmente clásicos como es el caso de Edipo Rey, Romeo y Julieta, Don Quijote de la Mancha, entre otros.

*Se puede concluir que la intensidad de la rivalidad en esta industria es media, tomando en cuenta la gran rivalidad que se da en el área de libros escolares.*

Para concluir el atractivo de la industria editorial de libros, se consideraron como los factores más importantes la piratería (amenaza de productos sustitutos), el poder de los autores (poder negociador de los proveedores) y la distribución (poder negociador de clientes), llegando a la conclusión que el atractivo de la industria es medio-bajo.

INDUSTRIA	ATRACTIVO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
EDITORIAL UNIVERSITARIA			
Amenaza de nuevos entrantes.			X
Amenaza de productos sustitutos.	X		
Poder negociación de los clientes.			X
Poder de negociación los proveedores.		X	
Rivalidad en la industria		X	
Complementadores (-)			
<b>CONCLUSION: La rentabilidad y atractivo de esta industria es <u>BAJO</u>.</b>			

## ANÁLISIS FODA EDITORIAL UNIVERSITARIA

### Fortalezas:

- Prestigio y reconocimiento, por los años de funcionamiento que llevan las Empresas Universitaria en el país.
- Integración vertical lo cual genera beneficios relacionados con los márgenes operacionales y poder de negociación.
- Cuenta con el respaldo de una de las más importantes casas de estudio existentes en el país, la Universidad de Chile.

### Debilidades:

- Organización muy tradicional, poco perceptiva a los cambios, lo que se traduce en la existencia de una alta jerarquía de cargos.
- Poco enfoque hacia actividades de marketing. Lenta reacción y proyección a la demanda del mercado, por ejemplo no inundó el mercado con productos PSU, pese a tener el apoyo oficial.
- Falta de tecnologías apropiadas para el desarrollo de un buen control y gestión del negocio (libros y recursos humanos).
- Crisis financiera reciente en la empresa, lo que afecta directamente la imagen de la organización hacia los clientes y proveedores.
- No cuenta con líneas completas de productos, sobre todo en el área de textos escolares y libros técnicos.

### **Oportunidades:**

---

- Desarrollar más productos asociados a la nueva Prueba de Selección Universitaria (PSU) implantada en el país.
- Reforma educacional propuesta por el Ministerio de Educación para la actualización de los textos utilizados en la enseñanza básica y media de los colegios estatales y privados del país.

Demandas cautivas, por ejemplo con la Universidad de Chile.

### **Amenazas:**

---

- Presencia cada vez más fuerte de las grandes editoriales multinacionales, que gracias a sus grandes volúmenes de producción, aprovecha economías de escala disminuyendo sus costos de producción y por lo tanto reduciendo sus precios.
- Poca voluntad política en el país para legislar al respecto, falta de fiscalización y sanción, para controlar la masificación de la “piratería” en el ámbito nacional. Otra medida interesante y presente en otros países de Latinoamérica es la exención del IVA a los libros, lo que permite teóricamente disminuir su precio.

## **ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE VENTA MAYORISTA DE LIBROS (DISTRIBUCIÓN)**

Para un mejor análisis industrial se optó por delimitar la industria distribuidora a la venta mayorista de libros, puesto que sí se pretende analizar la industria distribuidora en general, es necesario considerar todos los tipos de distribuidoras que participan en la industria, como empresas de logística, despacho, entre otras.

Cabe mencionar que Distribución Universitaria está inserta en la industria de venta mayorista de libros, siendo su negocio la comercialización mayorista de libros del sello Editorial Universitaria y de otros sellos más pequeños principalmente de autores que auto editan, subcontratando los servicios de bodega y despacho.

Para analizar el ambiente externo en el que se desarrollan los negocios de Distribuidora Universitaria, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

### **Amenaza de Nuevos Competidores:**

---

Actualmente la industria de la distribución mayorista de libros no posee tanto dinamismo, ya que en esta industria en particular se da la característica que la mayoría de las casas

editoriales existentes cuentan con una propia comercialización mayorista de los productos que editan y en algunos casos también se encargan de la comercialización de aquellos autores que auto editan.

Una amenaza en esta industria sería el ingreso de empresas distribuidoras que se encarguen de comercializar al por mayor libros de editoriales extranjeras, con similar contenido y calidad a los que se editan y comercializan en el país (no considerando los libros piratas o saldos de bodega), importándolos desde su país de origen. Sin embargo, lo anterior no representa una amenaza real, puesto que las editoriales extranjeras cuentan con representantes en Chile y la comercialización de sus libros la hacen a través de ellos.

*Por lo anterior se puede concluir que la amenaza de ingreso de nuevos competidores a la industria es baja.*

### **Amenaza de productos sustitutos:**

---

Esta industria presenta la peculiar característica que las empresas o departamentos que se dedican a la venta mayorista, comercializan los libros de las editoriales a las cuales pertenecen, por lo que se puede afirmar que la amenaza de productos sustitutos afecta a ésta industria de igual manera que a la industria editorial de libros, ya que las ventas de los libros editados por las casas editoriales se realizan a través de sus propias distribuidoras.

Si se pudiera dar la situación de que algún cliente de las comercializadoras, como por ejemplo una librería, pudiera importar directamente libros de una editorial extranjera, se eliminaría la transacción hecha a través de las comercializadoras mayoristas en la industria nacional, por lo que se podría considerar como un sustituto a las empresas comercializadoras mayoristas. Sin embargo lo anterior es poco probable, puesto que por un lado, se da la situación de que todas las editoriales extranjeras cuentan con su propia representación en Chile y por otra parte es necesario considerar que las editoriales presentes en el país trabajan con las librerías bajo el sistema de consignación de los productos, en cambio si una librería realizara una importación directa, los libros deberían ser cancelados se vendan o no, sin posibilidad de devolución.

*Por todo lo anterior, se puede concluir que la amenaza que ejercen los productos sustitutos es alta.*

### **Poder Negociador de los Clientes:**

---

Los clientes para aquellas empresas que se dedican a la comercialización mayorista de libros en el territorio nacional, van a ser las cadenas de librerías, organismos institucionales, los supermercados y las grandes tiendas, así como también el mercado externo.

Analizando las cadenas de librerías, se puede decir que tienen un alto poder negociador considerando que éstas toman los libros en consignación, cancelando sólo los productos que efectivamente se vendieron, teniendo la posibilidad de devolver

aquellos libros que no fueron comercializados. Es necesario destacar que el poder negociador de este tipo de clientes está dado únicamente por la posibilidad de tomar los productos en consignación, sin embargo, si los libros no son cancelados en el plazo acordado una vez liquidada la consignación (entre librería y distribuidora), automáticamente el poder de las librerías queda reducido y puede perder la posibilidad de recibir futuros productos.

Dentro de los organismos institucionales considerados como clientes para ésta industria, podemos encontrar el Ministerio de Educación, bibliotecas, universidades y colegios.

El Ministerio de Educación, tiene un alto poder de negociación, pues establece altos estándares de contenido, calidad y entrega que deben ser cumplidos para adjudicarse las propuestas.

Es importante destacar que ésta institución representa un comprador de grandes volúmenes de libros, por ejemplo en el área de textos escolares, el Ministerio de Educación compra el 91% de los textos. Sin embargo, al ser una organización tan importante en el ámbito nacional, se adjudica a bajo precio lo que paga por cada libro.

Por otro lado, los supermercados y las grandes tiendas, ejercen un alto poder de negociación, ya que a todas las comercializadoras mayoristas de libros les interesa llegar a estos puntos de venta, con el fin de tener los libros disponibles en la mayor cantidad de locales a lo largo del país, aprovechando así la capacidad instalada. Además es importante considerar que tanto los supermercados como las grandes tiendas, poseen la característica de tener el mayor poder de concentración de clientela, debido a la gran variedad de productos y servicios que ofrecen en un mismo lugar físico.

El mercado externo para ésta industria en particular, ejerce un mínimo poder como cliente, principalmente por el bajo volumen de ventas que se comercializa, como se explicó anteriormente, todas las casas editoriales multinacionales cuentan con representación en la mayoría de los países del continente y de la región.

*Por lo anterior se puede concluir que el poder negociador de los clientes es alto.*

## **Poder Negociador de los Proveedores:**

---

Dada la especial característica de ésta industria, que las comercializadoras mayoristas de libros pertenecen a una casa editorial, no se consideran como proveedores las editoriales puesto que entre ellas se realizan traspasos internos, perteneciendo ambas partes a la misma empresa.

Como proveedores para las comercializadoras mayoristas de libros, se pueden considerar aquellas empresas de servicios, con las cuales operan las distribuidoras de libros para su funcionamiento, como son las empresas de bodegas y almacenamiento, Bodegas San Francisco, Bodegal. Bodenor, Warehousing, entre otras y empresas de despacho como Lan Courier, Lit Cargo, Feed Ex, TNT y Hot Express, las cuales no ejercen poder, debido a la gran variedad de éstas en el país, por tanto existiendo de esta manera un alto nivel de sustitución. Estas empresas compiten por dar mejores precios y



servicios a sus clientes.

Las comercializadoras mayoristas de libros, generalmente externalizan los servicios de bodega y despacho necesarios para poder cumplir con su negocio, de ésta manera contratan servicios especializados y se concentran en cumplir con sus objetivos de una manera más calificada y profesional.

*Con lo anterior se puede concluir que el poder negociador que ejercen los proveedores es bajo.*

### **Intensidad de la Rivalidad:**

---

En este mercado todas las distribuidoras de las diferentes casas editoriales compiten de igual a igual por captar clientes. A todas las casas editoriales les interesa estar presente en todas las cadenas de librerías y puntos de venta donde se ofrezcan libros, por lo que la rivalidad existente es baja, en este aspecto. Además es necesario mencionar que en este mercado no se hacen contratos de exclusividad, por lo anteriormente explicado.

La competencia de las comercializadoras mayoristas de libros está en la captación de sellos irrepresentados, es decir, pequeños sellos y aquellos autores que auto editan y no pertenecen a alguna casa editorial. Es aquí donde se da cierta rivalidad en las comercializadoras, puesto que buscan comercializar los libros de aquellos que no cuentan con su propia distribución y necesitan de una organización para que los comercialice, compitiendo por ofrecer una mejor distribución con mejores condiciones en el servicio. Sin embargo, estos casos son muy pocos, ya que la mayoría de los autores buscan la representación de alguna casa editorial para sus libros y además es necesario destacar que el volumen de comercialización que representan este tipo de libros, no es muy significativo.

*Por todo lo anterior se puede concluir que la intensidad de la rivalidad en esta industria es baja.*

Considerando que las comercializadoras mayoristas realizan las ventas de las editoriales a las cuales pertenecen, se tomaron en cuenta los mismos factores claves para determinar el atractivo de la industria, que los utilizados en la industria editorial de libros, por lo que se puede concluir que el atractivo de la industria comercializadora mayorista de libros, considerando como los factores más importantes la piratería (amenaza de productos sustitutos), el poder de los autores (poder negociador de los proveedores) y la distribución (poder negociador de clientes), es medio — baja.

INDUSTRIA	ATRACTIVO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
<i>DISTRIBUCION UNIVERSITARIA</i>			
Amenaza de nuevos entrantes.			X
Amenaza de productos sustitutos.	X		
Poder negociación de los clientes.	X		
Poder de negociación los proveedores.			X
Rivalidad en la industria			X
Complementadores (+)			X
<b>CONCLUSION: La rentabilidad y atractivo de esta industria es MEDIA-BAJA.</b>			

## ANÁLISIS FODA DISTRIBUCIÓN UNIVERSITARIA

En este punto lo que se pretende es describir de manera más bien general son las principales fortalezas y debilidades de la UEN Distribución Universitaria, con el objeto de dar una base para la evaluación de las prioridades que este proyecto en estudio tiene para la Empresa. En el mismo contexto complementariamente se describen sus principales amenazas y oportunidades.

### Fortalezas:

- Prestigio y reconocimiento de la marca por parte de los clientes.
- Fuerza de venta entrenada y motivada, con conocimiento del negocio y de los libros, que entregue confianza a los clientes.
- Nueva Fuerza de Venta destinada a la venta a colegios e instituciones, denominada venta dirigida a clientes específicos.

### Debilidades:

- Pérdida de su principal producto ‘Papelucho’, que representaba el 40% de las ventas de la venta mayorista de libros.
- Falta de stock de libros que componen el catálogo de la Editorial Universitaria. De los 700 que componen el catalogo sólo hay 350 disponibles.

- Falta de tecnologías apropiadas para mejorar y facilitar el proceso de control y distribución de stock.
- Problema de cobranza, principalmente por la demora en pagos de los clientes nacionales, especialmente de la zona norte y sur del país.

Oportunidades:

- Potenciar la venta a instituciones (colegios, sindicatos, hoteles y asociaciones de profesionales)
- Desarrollar la venta de productos asociados a la nueva prueba de Selección Universitaria implantada en el país.

### **Amenazas:**

---

- Crisis financiera por la que están atravesando algunos de sus principales clientes, como es el caso de las cadenas de librerías Andrés Bello, Antártica y Manantial.
- Poca voluntad política en el país, falta de fiscalización y sanción, para controlar la masificación de la “piratería”.
- Deterioro del mercado de los libros, que ha hecho que en el norte de Chile hayan quebrado el 40% de las librerías existentes.

## **ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LIBRERÍAS**

Para un mejor análisis industrial se analizará la industria de librerías que comercialicen solamente libros y más específicamente aquellas que en sus inventarios cuentan con una amplia gama de temas, desde libros clásicos a libros más técnicos, dejando de lado las librerías especializadas, como por ejemplo Librería Contra Punto que se dedica solamente a la comercialización de productos orientados a la Arquitectura y Diseño y aquellas que comercializan solamente artículos de escritorio como por ejemplo Librería Lápiz López.

Es necesario contextualizar previamente cual es el ambiente en el cual se desarrollan los negocios de Librería Universitaria. Se consideran a continuación los principales aspectos que permiten formarse una opinión de la industria en que Librería Universitaria está desarrollándose y la manera en que la empresa está interactuando con los distintos agentes del mercado.

Para sacar una conclusión con respecto de las cualidades de la industria se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter:

### **Amenaza de Nuevos Competidores:**

---

Actualmente en la industria de las librerías existen varios actores, como son: Librería Universitaria, La Feria Chilena del Libro, Librería Andrés Bello, Librería Inglesa, Librería Antártica, Librería José Miguel Carrera, entre otras, sin embargo, la tendencia general observada en las distintas cadenas de librerías es a incluir dentro de sus inventarios, libros de una amplia gama de intereses y temas, desde clásicos a libros técnicos, manteniendo precios similares entre ellas.

Se ve una industria muy poco dinámica en la amenaza de nuevos entrantes. Cuando en un mercado existen empresas establecidas, estas levantan distintas barreras que impiden que nuevas empresas entren a la industria, ya que esto provocaría un perjuicio para las ya establecidas. Estas barreras pueden tomar muchas formas, tangibles o intangibles, siendo las más comunes, prestigio, tecnologías, patentes o simplemente copar el mercado (como actualmente ocurre en el mercado de las farmacias).

Es necesario destacar que la ubicación de los locales de librerías es un factor importante a considerar, ya que existen ciertos lugares estratégicos como por ejemplo el “Drugstore”, ubicado en la comuna de Providencia, donde se concentran las principales cadenas de librerías del país como también librerías más pequeñas; lugares estratégicos para la ubicación de librerías ya se encuentran absolutamente ‘saturados’. No basta con tener un gran número de locales a lo largo del país, sino que su ubicación es lo que importa y lo que incide directamente en las ventas.

Las principales barreras de entrada que se pueden identificar son:

- Marca y Prestigio: Todas las cadenas de librerías, como Universitaria, Andrés Bello, Feria Chilena del Libro, Antártica, entre otras, gozan de marcas y prestigio reconocidos por el mercado, dados los años de trayectoria.
- El know how necesarios para instalarse con una librería es otro factor importante a considerar, es necesario tener conocimientos no sólo de negocios en general, sino que de este en particular, es decir, contar con personal de una amplia cultura literaria.
- El tamaño de las empresas existentes también es importante, ya que las principales empresas que actualmente están establecidas en el mercado como Librerías Andrés Bello (12 locales), Universitaria (14 locales), Feria Chilena del Libro (9 locales) y Antártica (7 locales), son de gran tamaño por la cantidad de locales que tienen distribuidos en el país y cuentan con una participación de mercado que entre las cuatro suma un 40%. El 60% restante del mercado se lo disputan alrededor de 400 locales que corresponden a pequeñas cadenas y locales unitarios a lo largo del país.

*Por lo anterior se puede concluir que la amenaza de ingreso de nuevos competidores a la industria es baja.*

## **Amenaza de Productos Sustitutos:**

---

Los libros tienen muchos productos que podrían ser considerados sustitutos, pero se cree que estos no tienen suficiente poder como para disminuir la demanda de libros. Como antecedente a esto, podemos decir que la demanda por los libros experimenta una

elasticidad alta, situación que se ha podido probar empíricamente en el año recién pasado, cuando en la carpa de Librería Universitaria se bajaron los precios de los libros a la mitad por un par de días y las ventas aumentaron aproximadamente cinco veces.

Dentro de los productos que se pueden identificar como sustitutos para los libros orientados al área infantil y juvenil, están por ejemplo, la televisión, juegos de video, álbumes, comics, y muchos otros, pero se cree firmemente que estos no tienen suficiente poder y peso cultural como para desplazar el gusto de las personas por la lectura y el mundo fantástico que ésta entrega.

Por otra parte para los libros orientados al área universitaria y técnica los sustitutos que se pueden encontrar son Internet y CD-ROM, entre otros. Con el desarrollo de la computación, se pensó en un momento que éstas nuevas alternativas de medios de enseñanza y difusión podrían sustituir a los libros, pero el tiempo demostró que algunos, como por ejemplo los CD-Rom que vienen junto a un libro, más que un sustituto, se transformaron en productos complementarios, especialmente como materiales de apoyo. La amenaza más fuerte que presentan los libros orientados a la educación superior, es la de las fotocopias, que también son consideradas como una forma de piratería. Aquí es necesario destacar que pese a ser ilegal el fotocopiar un libro, esta actividad se realiza comúnmente en todas las casas de estudios del país, incluso siendo “respaldada” por éstas.

La amenaza directa en el ámbito general, que tienen los libros, orientados a cualquier área, es la que presentan los libros pirateados, que son comercializados en las calles de la ciudad a precios bajísimos produciendo un daño directo y concreto sobre las librerías. Según antecedentes entregados por la Cámara Chilena del Libro, las ventas de las librerías en general podrían aumentar aproximadamente en un 20% con la inexistencia de la piratería.

Con respecto a lo anterior, se cree que la protección a la industria de esos ‘competidores’, viene de la mano de acciones por parte de las autoridades del país, las cuales deben estar orientadas a respetar la legalidad y proteger a los productores y a los consumidores.

*Por todo lo anterior se puede concluir que la amenaza de productos sustitutos es alta.*

## **Poder negociador de los Clientes:**

---

Para las librerías existentes, se observa que sus principales clientes son personas naturales. No obstante, instituciones como bancos, por ejemplo, también son clientes ya que hacen compras de libros para capacitación de sus empleados.

La población alfabetizada según el último censo del año 2002, que hay en Chile asciende a 12.116.154 personas que podrían ser considerados potenciales clientes de las librerías. Es por lo anterior y considerando que en las librerías existe una amplia gama de libros de todas las áreas, estandarizados y con precios similares, que el costo de cambio para una persona entre una librería y otra es bajo, traduciéndose en un alto poder negociador

*Por todo lo anterior se puede concluir que el poder negociador que tienen los clientes es alto.*

### **Poder negociador de los proveedores:**

---

Para las librerías los proveedores van a ser todas las distribuidoras de libros que pertenecen a las diferentes editoriales, quienes en su mayoría dejan los libros en consignación en las diferentes librerías. El poder que tienen estos proveedores sobre las librerías se puede identificar como alto, ya que si una librería se atrasa en los pagos de los libros vendidos, automáticamente la distribuidora corta la entrega de futuros productos, quedando la librería con carencia de stock.

Un factor importante a considerar dentro del mercado de los proveedores, es el hecho de que las distribuidoras de las diferentes editoriales ofrecen títulos que no están presentes en los catálogos de las demás editoriales, es decir, una distribuidora ofrece ciertos títulos que ella posee con exclusividad. Esto lleva a que no exista una competencia entre las distribuidoras en colocar los mismos títulos que otra. Por lo anterior se cree que el poder de negociación de las distribuidoras con las cadenas de librerías, sea mayor que en el caso en que las diferentes editoriales compitiesen con los mismos títulos.

*Por lo anterior se puede concluir que el poder negociador de los proveedores en esta industria es alto.*

### **Intensidad de la Rivalidad:**

---

Los principales actores del mercado son Librerías Universitaria, Librerías Andrés Bello, Antártica, Feria Chilena del Libro, las cuales se reparten el 40% del mercado, además de todas las otras cadenas más pequeñas y librerías unitarias ya existentes en el país.

Existen otros competidores indirectos como son los supermercados y las grandes tiendas, que hoy en día juegan un papel muy importante, ya que concentran grandes cantidades y variedades de diversos artículos en un mismo lugar, están presentes en diferentes lugares de las distintas ciudades y además ofrecen alternativas de pago a los consumidores (tarjeta de crédito propias, como CMR Falabella, tarjeta Ripley, Presto Líder, entre otras) de las cuales las librerías carecen. Con la introducción de estos actores a la industria, la participación de mercado de las librerías se vio afectada. Cabe señalar que las ventas de Librerías Universitaria bajaron aproximadamente en un 50% entre los años 1998 y 2001, teniendo un repunte en el año 2002, lo que hizo que desde 1998 se registre una baja de aproximadamente el 30%.

Otros competidores, pero desleales, es la piratería y el comercio ambulante que se ejerce, por ejemplo, en la calle San Diego, donde además de libros pirateados se ofrecen libros usados y robados.

Históricamente, la competencia entre los actores del mercado ha sido bastante tranquila y leal, sin embargo, con el surgimiento de grandes cadenas, surge una rivalidad incipiente, la que pretende copar el mercado, con altas participaciones en desmedro de

las cadenas de menor tamaño.

*Por todo lo anterior se puede concluir que la intensidad de la rivalidad es alta.*

Para concluir el atractivo de la industria de librerías, se consideraron como los factores más importantes la piratería (amenaza de productos sustitutos), el poder negociador de los clientes y de los proveedores, llegando a la conclusión que el atractivo de la industria es bajo.

INDUSTRIA	ATRACTIVO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
LIBRERÍAS UNIVERSITARIA			
Amenaza de nuevos entrantes			X
Amenaza de productos sustitutos	X		
Poder negociación de los clientes	X		
Poder de negociación los proveedores	X		
Rivalidad en la Industria	X		
Complementadotes (-)	X		
<b>Conclusión: La rentabilidad y atractivo de esta industria es BAJO</b>			

## ANÁLISIS FODA DE LIBRERÍAS UNIVERSITARIA

En este punto lo que se pretende es describir de manera más bien general cual es hoy día las principales fortalezas y debilidades de Librerías Universitaria, con el objeto de dar una base para una evaluación de las prioridades que este proyecto en estudio tiene para la Empresa. En el mismo contexto también complementariamente se describen sus principales amenazas y oportunidades.

### Fortalezas:

- Prestigio y reconocimiento por los 55 años de existencia en Chile.
- Velocidad de colocación de productos en todos sus locales.
- Acceso a libros de la Editorial Universitaria con mejores condiciones (precio y disponibilidad) que los competidores.
- Primera empresa del rubro, que implementa un sistema formal de venta de libros

“outlet” en Chile.

- Fidelidad de los clientes, lo que se traduce en que el 40% de sus ventas provienen de éstos clientes.

### **Debilidades:**

---

Bajo control de gestión de las distintas sucursales.

Inexistencia de actividades de marketing.

Poco sentido de pertenencia y compromiso del recurso humano, en la implementación de técnicas de venta.

### **Oportunidades:**

---

La construcción de centros comerciales (malls) en las distintas regiones de nuestro país permite creer que las Librerías Universitarias podrían seguir creciendo, a la par con estos centros comerciales.

El deterioro del mercado de los libros, que en el Norte del país alcanza al 40% en disminución de los locales<sup>2</sup>.

El crecimiento de la población general del país.

### **Amenazas:**

---

Desregulación y precario control de la piratería en Chile.

Compras de libros por Internet.

Venta directa de las distribuidoras y editoriales a colegios y Universidades, otorgándoles grandes descuentos.

Programas específicos de universidades que regalan los libros a sus alumnos, comprados directamente a las Distribuidoras.

<sup>2</sup> Fuente: Cámara Chilena del Libro.



---

# CONCLUSIÓN

La dirección estratégica se preocupa de dirigir la organización de la mejor manera para el cumplimiento de sus objetivos y llegar así a la meta planificada. En esta senda Editorial Universitaria se plantea su visión y misión de empresa;

Su Visión:

***“Empresa renovada acorde a los tiempos, tanto desde el punto de vista de los libros como del público que quiere servir. Apoyada por la marca Universitaria, su infraestructura, experiencia y tecnología de una empresa con más de 50 años en el rubro, vuelca todo su bagaje en el desarrollo de una política orientada a la difusión y edición de los aportes académicos y de investigación de la Universidad de Chile y de otras universidades”***

Su Misión:

***“ Editar y difundir el pensamiento cultural académico y educacional a través del libro y publicaciones académicas, liderando la industria de los libros en edición, publicación y ventas de libros, sustentado en la productividad y crecimiento para el servicio de la Universidad de Chile, otras universidades y la sociedad chilena”.***

Históricamente, la Editorial Universitaria ha tenido esta misión, pero hoy en día se la plantea en forma cualitativa, cuantitativa y con serio compromiso, partiendo del Directorio y de Gerencia General, Consejo de Administración, jefes de local y vendedores. Esto implica que se lleve a cabo un cambio o quiebre de tendencia en la actual cultura organizacional, el cual, debe ser llevado a cabo por un **Líder** , que cumpla con los

siguientes requisitos:

- Que tenga poder.
- Que genere consenso y respeto; y en definitiva que genere un buen ambiente.
- Que tenga un temple unificador, que sea democrático y que evite la confrontación.
- Que busque las reuniones informales con los Gerentes de UEN, para facilitar la comunicación.

La actual organización es una empresa vertical y rígida. “Todos miran hacia arriba”, hacia el Gerente de Administración y Finanzas, una organización con estas características, primero no puede ser efectiva en su base y segundo tendrá aversión al riesgo, produciéndose un distanciamiento entre la alta gerencia y la gerencia de UEN, de tal modo que las divisiones y departamentos terminarán actuando autónomamente. Este Líder debe tener en mente: orientación al consumidor, calidad del producto, respeto de los valores, relación de confianza entre administración y trabajadores, cooperación e iniciativa en los negocios y responsabilidad social.

En el presente estudio se trato de ser receptivo en los distintos niveles de la organización y también con el medio externo, así, se propone lo siguiente: (1) mejorar la imagen corporativa, (2) implementar un programa de desarrollo de libros y productos orientado al mercado en vez de uno guiado por los proveedores (autores, editoriales), (3) hacer un esfuerzo para comunicar los aspectos positivos de Editorial Universitaria y sus productos, (4) garantizar la disponibilidad de los libros (“sí no es de inmediato, será enseguida<sup>3</sup>”).

Los puntos anteriores se sostienen en que la percepción de Editorial Universitaria y sus productos es la siguiente:

- La presencia de Editorial Universitaria en el mercado no es percibida por los consumidores.
- Los esfuerzos de Editorial Universitaria (promociones, descuentos) no son reconocidos por los consumidores.
- La Editorial Universitaria no tiene la capacidad de comunicarse efectivamente con el público o de identificar tendencias en el mercado.

Así se propone definir **indicadores** que permitan definir el desempeño de la organización en cada departamento y subdepartamentos, estos deben ser realistas, creíbles, viables y mensurables, por ejemplo: en los Centros de Utilidades: Metas en Ventas por cada Local y Metas en Venta por cada vendedor, Metas en Gastos en cada Local, Metas en Gastos por cada Vendedor (por ejemplo uso del teléfono). También en los Centros de Costos: Bodega ((número de libros perdidos)/mes, (número de libros dañados)/mes, (número de libros pedidos y no despachados)/semana, (tiempo despacho)/N° de libros, (N° de quejas)/N° pedidos), Editorial ((N° de libros informados)/semana, (N° de libros que entran en las colecciones)/semana, (N° de libros en diagramación)/semana, N° de libros en

---

<sup>3</sup> Referido a la capacidad de respuesta y voluntad en la negociación de la Editorial Universitaria.

corrección)/semana, (N° de contratos firmados)/semana) y Distribución ((N° de transacciones de venta)/empleado, (N° de clientes nuevos)/semana, volúmenes promedios de ventas (volúmenes puntas), llevar un registro de cuales son el conjunto de precios puntas, publicar y publicitar los catálogos internacionales disponibles y accesibles.

Los objetivos estratégicos son los compromisos que adquiere la organización para obtener resultados en un periodo de tiempo determinado. Para que estos objetivos sean una herramienta de valor deben ser factibles, cuantificables, y definir un límite de tiempo determinado. Debe existir un compromiso de los miembros de la empresa con estos objetivos. El proceso de establecimiento de objetivos, es en todos los niveles de la organización y es vertical, partiendo por el directorio, que define el objetivo estratégico y en segundo termino, cada uno de los departamentos, que determinaran objetivos operacionales acorde con el objetivo estratégico. Lo anterior, le permitirá de manera lógica dividir los objetivos de la organización en subobjetivos de conducta. Los objetivos estratégicos deben ser de 8 a 15. De esta forma Editorial Universitaria se debiera plantear lo siguiente:

Metas en número de libros nuevos editados al año, a la fecha se produjo 30 libros, y 1. el 2002 alcanzó a 41 títulos. (ver anexo1).

Metas en Ventas: Ventas por UEN: Distribución Universitaria (ventas mayoristas), 2. Librerías Universitarias (ventas minoristas). Teniendo cada una de estas UEN sus propios subobjetivos.

Metas en Gastos: sería importantísimo y vital que las UEN alcanzaran, en el corto 3. plazo la paridad de gastos de la IndustriaVer anexo 4 estudio financiero. Para posteriormente llegar al Liderazgo en Costos en Eficiencia y Efectividad, dado por los productos estandarizados (libros).

Metas en Costos: Realizar esfuerzos constantes para reducir costos vía: estrechos 4. controles de costos de producción, construir instalaciones con escalas eficientesSe refiere a las Librerías Universitarias de provincias y el tamaño de sus locales. , Minimización de costos de ventas.

Inversiones: en Investigación y Desarrollo en logística y servicios, simplificación de 5. procesos.

Estudio de la Viabilidad de las Librerías de Provincias: lo anterior responde a los 6. magros desempeños de las sucursales de provincias, las que “subsisten” gracias al subsidio de la Librería Universitaria de Casa Central y la Librería Outlet.

Si bien las anteriores metas pueden considerarse “operativamente obvias”, pero le otorgan a la Empresa Editorial Universitaria la dirección y empuje, necesario para que adopte, sienta suya y persiga una estrategia de **Liderazgo en Costos** .

Las Unidades Estratégicas de Negocios deberán contemplar lo siguiente:

## Objetivos Editorial Universitaria:

- Creación de nuevas colecciones.
- Desarrollo y actualización de los catálogos.
- Definir los criterios de las nuevas ediciones realizadas con las distintas instituciones; irán a nuevos catálogos o se crearán colecciones especiales.
- Mejoramiento del sistema de información y control de los derechos de autor.

Lo anterior permitiría alimentar no sólo al consumidor final sobre nuestros productos (físicamente y vía Internet), sino también permitiría al personal interno manejar el stock, como también optimizar los pedidos. Otro importante objetivo será la completación y manutención del plan de reediciones.

## Objetivos Librería Universitaria:

Implementar las Librerías con nuevos computadores que respondan y hagan frente a los nuevos requerimientos del sistema Just Time.

Mejoramiento de la imagen de las librerías: vendedores más capacitados y ambiciosos en vender. La actual indolencia obedece en parte a la cultura y en otra gran parte al sistema de comisión de ventas, en el que se forma un fondo común de comisión de ventas y se reparte en partes iguales, entre todos los vendedores, por lo que implica la coexistencia de “vendedores que venden” y “vendedores *free riders*”, teniendo así un clima de letanía interna y una atención distendida, que va en desmedro del cliente y de la imagen de la empresa. Las razones esgrimidas con respecto al tema apuntan a la convivencia interna, ya que se producen rencillas internas, por la disputa de los clientes, en palabras de un vendedor: “*los vendedores se pelean a los clientes frente a sus propios ojos*”. Propongo lo siguiente: El fondo se reparta en porcentaje a las ventas totales, es decir, la comisión de ventas por vendedor equivaldrá al porcentaje de sus ventas sobre las ventas totales. ¿Implicará esto privilegiar a los vendedores de mayor antigüedad, que poseen una cartera de clientes? En un principio sí, pero esto generará una competencia, necesaria para el “movimiento del barco”, que a largo plazo incentivará a la mayor venta. ¿Es que hoy día existe algún incentivo a vender más que ayer?, Creo yo, que culturalmente, no existe ningún incentivo, o ¿Tienen conocimiento, si quiera los jefes de local de las Metas de Ventas?, Ni imaginemos los vendedores.

Nombrar a los encargados de librerías, “Jefes de Zona”, con el propósito de que estos salgan a terreno y se contacten con colegios, sindicatos, centros educacionales, etc.

Destinar un porcentaje del margen de ganancias a actividades de Marketing, con el

fin de dar a conocer la empresa y sus productos.

Aumentar las transacciones electrónicas <sup>4</sup> : [www.universitaria.cl](http://www.universitaria.cl) , no sólo promocionando los libros de nuestro sello, sino todos los productos de la Editorial Universitaria. Lo anterior con llevaría que la administración de la Web-Page pase a ser una UEN independiente, que este más vinculada a Librería Universitaria que a Distribución o Editorial Universitaria. De esta manera coincido con la propuesta de la implementación de CRM (Customer Relation Management) *“que más que un software, es una estrategia para desarrollar en la organización la conciencia de que el cliente es el centro de atención siendo su principal objetivo mantener la relación estrecha, con el fin de fidelizarlo y así lograr su preferencia”* <sup>5</sup> . Así la creación de un departamento de fidelización de clientes (CRM) aseguraría la gestión y el logro de objetivos; incrementos en ventas (actuales y nuevos clientes), maximizar la información referente a los clientes, identificar nuevas oportunidades de negocios, mejorar el servicio al cliente, creación de procesos optimizados y personalizados, mejorar las ofertas y reducción de costos referentes a campañas de Marketing, identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generan para la empresa, y como uno de los puntos más importantes fidelizar al cliente aumentando las tasas de retención de clientes.

Generación de mecanismos de ventas dirigidos a cada nicho y a cada tipo de consumidor; por ejemplo el Fondo Editorial Rector Juvenal Hernandez Jaque estará enfocado para una demanda primaria al ámbito universitario, con precios, productos y promociones especiales.

## Objetivos Distribución Universitaria

Realizar el trabajo en función de tres líneas de trabajo: infantil, juvenil y clásica, compuesta por los 20 títulos más vendidos de cada una de las líneas.

Realizar alianzas con otras distribuidoras, permitiendo así aumentar el abanico de productos, permitiendo la complementación entre ambas, ejerciendo así un mayor poder de negociación sobre los canales de distribución tradicionales.

Importación y distribución de nuevos sellos editoriales, haciendo uso de los contactos comerciales que se tienen con las otras editoriales universitarias de Sudamérica y también con Editoriales internacionales.

Potenciar la venta de libros escolares a colegios, previamente habiendo actualizado y ampliando los catálogos.

**Es de vital importancia que el Gerente General comunique los objetivos estratégicos, la misión y la visión al directorio para que sus miembros los aprueben o rechacen. Si es aprobado, el Gerente General deberá comunicar a todos los**

<sup>4</sup> Ver anexo 3, TELEMARKETING y UNIVERSITARIA.CL

<sup>5</sup> Página 103, Tesis “Evaluación de la Implementación de un e-CRM en empresas Universitaria”, 2003.

**miembros de la empresa en forma clara y motivadora sus objetivos.** Esto conllevará un compromiso por parte del recurso humano, con los objetivos estratégicos y un avance para llevar a cabo la misión planteada. Si es rechazado, es deber de los gerentes involucrados redefinir la visión y los objetivos estratégicos <sup>6</sup> hasta que se concuerde con lo que el directorio considere adecuado para la empresa.

En una etapa final de definición de la visión, es necesario el desarrollo de consenso entre los gerentes de la organización, donde cada uno de los gerentes de área realiza aportes para dirigir los esfuerzos hacia la visión establecida <sup>7</sup>. En definitiva, que exista consenso para que de una manera acordada y en conjunto, alcanzar y cumplir la misión planificada. Las ventajas de esto son: disminuir la ansiedad del recurso humano, aumentar el grado de libertad, aumentar la creatividad del personal y aumentar la sinergia interna.

## Desarrollar planes de implementación:

Son medios de comunicación en que se informa al personal de la empresa cual es el objetivo que se busca, las estrategias propuestas y sus consecuencias. La razón del desarrollo de planes es porque la empresa tiene una fotografía actual de ella y del futuro, por tanto, para lograr el objetivo (la visión y misión de la empresa) se debe generar una transformación a través de la definición de grandes tareas de conversión a realizar en un periodo determinado de acuerdo al horizonte de planificación de cada plan. Para la medición del cumplimiento de estas tareas de conversión están los indicadores estratégicos. Los indicadores estratégicos, por lo tanto, me permitirán evaluar si se están cumpliendo los objetivos estratégicos que forman parte del plan estratégico.

Existen dos a tres indicadores por cada gran tarea definida, esto implica tener unos cuarenta indicadores al cabo de cinco años. Estos indicadores son definidos y formulados por el Gerente General y el Gerente de Planificación Estratégica, consensuado con los gerentes de área y validado por el directorio, quienes aceptaran esta herramienta, fundamentado en la dirección que se le quiere dar a la empresa. Los planes de implementación estarán formados por:

- El plan estratégico: Este se comunica a los gerentes de cada unidad estratégica de negocios, y así ellos definen lo que van a hacer y como lo harán en un plazo determinado.
- El plan operativo: Aquí para el cumplimiento de los objetivos, estos se dividen en subobjetivos, que serán los objetivos operativos (serán aproximadamente 10 objetivos operativos). Lo anterior permitirá saber a dos años cual será el nivel de inversión, el nivel de gasto, el nivel de ingreso, el nivel de rotación del personal, y las

<sup>6</sup> Ver Anexo 2, Plan de Negocios.

<sup>7</sup> Ver anexo 2, Plan de Negocios.

decisiones de crecimiento de la empresa. Esta información permitirá generar el presupuesto anual, elaborado por el plan táctico.

## **Realizar el control:**

Define los planes del año, que se va a hacer y como se realizará, permiten cumplir con las tareas de cada área en el año. Es el reflejo anual de lo que la empresa hace para cumplir con el plan a dos años, es un informe detallado. El cumplimiento de las tareas se ve reflejado en los indicadores, por ejemplo, presupuesto de inversión, indicador de inversión, presupuesto de gasto, indicador de gasto, presupuesto de recurso humano, indicador de rotación de recurso humano. El plan estratégico se desarrollará de Enero a Junio, el plan operativo se desarrollará de Julio a Septiembre, y el Plan Táctico de Octubre a Septiembre.

En esta etapa se controlan las posibles desviaciones de los planes de implementación permitiendo asegurar el cumplimiento de las tareas asignadas, restringiéndose a los presupuestos asignados para cada una de ellas, y así poder mantener a la empresa en el camino del logro de la misión y metas de la organización. Para esto, se evalúan y tratan de disminuir las diferencias que existen entre el desempeño planeado y el real. En esta etapa, se debe revisar y controlar los indicadores de cada plan y las grandes tareas que se planificaron y que dieron origen a estos indicadores. La revisión y/o control debe realizarse de abajo hacia arriba, es decir, desde el plan táctico al plan operativo y, finalmente, el plan estratégico.

Se debe tomar en cuenta en el proceso de control si existen periodos normales, existen desviaciones, u ocurren grandes cambios. De acuerdo a evidencia empírica, el plan táctico debe ser revisado mensualmente, el plan operativo cada tres meses, y el plan estratégico se revisara cada ocho meses.





---

# BIBLIOGRAFÍA

- THOMPSON, A. y STRICKLAND, A. *Administración Estratégica conceptos y casos*. Undécima edición, McGraw-Hill.
- HAX A. y MAJLUF N. *Gestión de Empresa con una Visión Estratégica*. Tercera edición, Ediciones Dolmen.
- PORTER, M. *Estrategia Competitiva*. México, 1995.
- DIXIT y NALEBUFF. *Thinking Strategically*, 1991.
- CRONIN, M. *The Internet Strategy Handbook*, Harvard Business School Press. 1996.
- BUCKLEY, SMITH and ZIMMERMAN, *Managerial Economics and Organizational Architecture*.
- PINTO, A., ROMAGNOLI M. y VERGARA X. *Notas para el Libro Aterrizando la Estrategia*. Seminario de título de Ingeniero Comercial, Universidad de Chile, Otoño 2000.
- OTERO, M. *Planificación Estratégica en Empresas de Servicios de Internet*. Seminario de Título de Ingeniero Comercial, Universidad de Chile.
- FARCAS, C. y ÁLVAREZ F. *Análisis y Planificación Estratégica de las Empresas Universitaria*. Seminario de Título Ingeniero Comercial, Universidad Diego Portales.
- CÁMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO. *La Economía Digital en Chile 2002*.
- SAPAG N. y SAPAG R. *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Cuarta Edición.

[www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)

[www.ine.cl](http://www.ine.cl)

[www.camlibro.cl](http://www.camlibro.cl)

[www.lb.com](http://www.lb.com)

## **Entrevistas:**

Rodrigo Fuentes Díaz, SubGerente General EDUNSA

Manuel Marchant Cancino, Gerente de Librerías Universitaria.

Joseph Ramos, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas,  
Universidad de Chile.

Francisco Brieva, Decano de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas,  
Universidad de Chile.

## Anexo 1: Franquicias

Pero la que a mi juicio y por la actual experiencia, la alternativa de franquiciar las librerías, revestiría una serie de ventajas:

Otorga el derecho de vender productos o servicios bajo la marca Universitaria, sin lugar a dudas un recurso difícil de copiar (Ventaja competitiva).

Publicidad y trabajo bajo el sistema de operaciones, actualmente operativo: Just Time, permitiendo así el manejo en línea y por supuesto comunicación inmediata.

El franquiciado cancela a (Universitaria S.A.) un derecho inicial (Franchise Fee) y regalías mensuales (Royalty), asumiendo el riesgo comercial y financiero de la operación de la franquicia, terminando de esta manera con el subsidio de Santiago a provincias.

Universitaria S.A. tendría la obligación de ceder el uso de la marca Universitaria, transferir el know how a través de manuales y entrenamiento y brindar asistencia permanente, recibiendo: manuales, software, sistemas y formularios de control que le permitirán la eficiente administración de su negocio. Esto claramente es factible por la tradición en el rubro (50 años en el rubro) y experiencia de Editorial Universitaria, con la franquicia que actualmente posee en Talca.

La franquicia permitiría seguir operando en las distintas regiones, pero permitiría disminuir el riesgo para el holding Universitaria S.A.

El atractivo para el franquiciado estará dado por: recibir un entrenamiento inicial, capacitación y soporte técnico permanente en las distintas áreas (Marketing, Operaciones, Investigación y Desarrollo, etc.), beneficiarse del valor que significa utilizar

una marca ampliamente conocida, beneficiarse de las economías de ámbito que se logran con los proveedores, ya que se percibirá todos o la mayoría de los ingresos al contado y se cancelará a los proveedores a crédito, beneficiarse de la publicidad y promoción de toda una tradicional cadena de Librerías presente en la mayoría de las regiones de nuestro largo país y también presente en todas las Ferias y Exposiciones de libros, garantizando la tenencia de los últimos estrenos en libros Técnicos, Generales y Novedades, por último mencionar el alcance y accesibilidad de todos los catálogos internacionales por parte de la Editorial Universitaria.

Debemos adherir a las anteriores ventajas el inminente flujo de libros procedente del Fondo Editorial Rector Juvenal Hernández Jaque, que permitirá la exclusividad de los libros técnicos y publicaciones académicas de la más alta jerarquía intelectual y académica Latinoamericana proveniente de los docentes más destacados de la Universidad de Chile

*Así mi propuesta de Estrategia es de Liderazgo en Costos para el cumplimiento de la Misión, y la manera de implementarla sería:*

- “Indexar” la Empresa y cada una de las UEN, Centros de Costos y Centros de Utilidades, para facilitar el desempeño y evaluación como también la orientación del recurso humano.
- Realizar el Plan de Negocios sugerido con el fin único de acercar intereses de la Dirección y los Jefes de Divisiones.
- Evaluar la alternativa de Franquiciar los locales de provincias.
- Realizar los máximos esfuerzos por concretar una Alianza Estratégica con alguna de las grandes tiendas (Falabella, Paris, Ripley) para disminuir el riesgo operativo de los canales tradicionales de nuestra empresa (ya saturados en la Industria) y asimismo acercar nuestro producto commodities (libros) al consumidor y aprovechar las tarjetas: CMR, París, Ripley. Y la ventaja para estas tiendas sería contar con las amplias y profundas líneas de producto de la Editorial Universitaria. En un estudio con información secundaria, esto sería posible con la instalación de “ **Corners Universitaria** ” en las tiendas y el pago estaría dado por una comisión por ventas.
- Instalación e Implementación de un CRM en la empresa que no sólo involucre el atractivo “e-commerce” o comercio electrónico, sino a toda a la empresa.
- Creación de un Manual de Procedimiento que oriente y dirija los flujos internos, canalice la entrada y salida, de información y actuación, como también incorpore las sanciones.

## Anexo 2 “Plan de Negocios”

### DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS (UEN)

Describa cómo es la estructura del departamento y cuáles son los principales subdepartamentos y su descripción:

Departamento:		
Subdepartamento: Nombre Descripción		
<b>Marcas propias:</b> Describa cuales son las principales marcas o libros propios, cuales son las características de los mismos y quienes son los principales proveedores.		
Marca	Descripción	Proveedores
1		
2		
3		
4		
5		

<b>Marcas administradas por terceros:</b> Describa los acuerdos existentes donde el proveedor entrega los libros en consignación.		
Marca	Descripción	Proveedor
1		
2		
3		
4		
5		

### DESCRIPCIÓN DEL MERCADO:

<b>1. Grado de Desarrollo:</b> Describa el grado de desarrollo de su departamento o UEN en comparación con su competencia y/o con otros países relevantes.
<b>2. Palancas de Crecimiento:</b> Describa cuales son los principales factores, tanto de contexto como accionables, que determinan el crecimiento de su departamento o UEN.
<b>3. Palancas de Rentabilidad:</b> Describa cuales son los principales factores, tanto de contexto como accionables, que determinan la rentabilidad del departamento o UEN.
<b>4. Principales Tendencias del Consumidor:</b> Describa los principales cambios en el comportamiento de compra de los clientes que afectan a este departamento y a los departamentos relacionados. Incluya tanto tendencias históricas como cambios previstos en los próximos 3 años.
<b>5. Nivel de Intensidad Competitiva:</b> Califique en alta, medio alta, media, media baja y baja. Entienda como intensidad competitiva el grado de concentración o fragmentación del mercado y el nivel de agresividad de precios, en comparación con otros departamentos.
<b>6. Principales Competidores:</b> Identifique los principales competidores en su departamento, incluyendo competidores relevantes en los diferentes formatos: grandes tiendas, cadenas especialistas, negocios informales, etc.
<b>7. Propuesta de Valor de los Principales Competidores:</b> Describa el tipo de cliente a que apuntan, y cuál es la propuesta de beneficios o diferencial para el cliente, por ejemplo: durabilidad de producto, última moda, servicios, menor costo, comodidad, etc. Completar para los principales 3 competidores: <b>Competidor 1 (nombre): Competidor 2 (nombre): Competidor 3 (nombre):</b>
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO (Continuación)</b>
<b>8. Estrategia de Precios y Promociones de la Competencia:</b> Describa el posicionamiento relativo de precios y el nivel de actividad de marketing y promociones de los 3 principales competidores: <b>Competidor 1 (nombre): Competidor 2 (nombre): Competidor 3 (nombre):</b>

### POSICIÓN COMPETITIVA DE EDUNSA EN EL DEPARTAMENTO

Primero identifique y rankee los factores claves de éxito en el departamento. Luego califique a EDUNSA respecto del mejor competidor en el departamento. Por ejemplo: si un factor clave es la calidad del libro y EDUNSA se encuentra mejor calificado que su principal competidor, marque con una **X** en “Mejor”

Factores claves de éxito	Comparación con el mejor competidor					
	Gran cadena (nombre)			Especialista (nombre)		
	Peor	Igual	Mejor	Peor	Igual	Mejor
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						

Ejemplos de factores claves de éxito		
Calidad del producto. Innovación. Surtido y variedad. Marcas Propias.	Precios. Disponibilidad del producto. Exhibición. Imagen de la tienda.	Rapidez y fiabilidad de la entrega. Calidad del servicio.

### PROPUESTA DE VALOR Y PRINCIPALES ESTRATEGIAS

<b>Perfil de clientes:</b> Describa el segmento de clientes objetivos para el departamento, incluyendo género, edad y características de su estilo de vida, expectativas como cliente y comportamiento de compra.			
<b>Propuesta de valor:</b> Describa los beneficios que queremos brindar al cliente y el diferencial respecto de la competencia, planteados en la propuesta de EDUNSA para el departamento. Organice la descripción alrededor de los factores identificados como claves para el éxito.			
<b>Factor Clave</b>	<b>Posicionamiento deseado de EDUNSA</b>		
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
<b>IV. PROPUESTA DE VALOR Y PRINCIPALES ESTRATEGIAS (continuación).</b>			
<b>Principales estrategias:</b> Describa las principales estrategias y planes de acción para los próximos tres años, tendientes a alcanzar el posicionamiento deseado. Por ejemplo: desarrollo de nuevos productos, aumento de surtido, incorporación de nuevos proveedores, desarrollo de marcas propias, mejoras de lay-out de tiendas, promociones especiales, reducción de costos de productos, etc. Luego califique la rentabilidad y la probabilidad de éxito de cada estrategia como alta, media alta, media, media baja o baja.			
<b>Estrategias</b>	<b>Rentabilidad operativa 2004</b>		<b>Probabilidad éxito</b>
	<b>2005</b>	<b>2006</b>	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

### NECESIDADES DE COORDINACIÓN CON OTRAS ÁREAS

Describa específicamente para el departamento o UEN analizada las necesidades de coordinación con otras áreas de negocio o de servicios, de modo de asegurar el éxito de las estrategias planteadas.

Área	Necesidades de coordinación
------	-----------------------------

### NECESIDADES DE INVERSIÓN O DE RECURSOS

Describa para el departamento analizado los proyectos de inversión y las necesidades de recursos (humanos, informáticos, financieros, logísticos, etc.) para los próximos tres años.

Descripción del proyecto	Recursos necesarios	Plazo (mes/año)
--------------------------	---------------------	-----------------



---

## **Aspectos Cuantitativos :**



# TELEMARKETING Y UNIVERSITARIA.CL

**El término "comercio electrónico" ha evolucionado desde su significado original de compra electrónica al significado actual que abarca todos los aspectos de los procesos de mercado y empresa habilitados por Internet y las tecnologías de la World Wide Web.**

- Comercio electrónico como venta on-line 1.
- Comercio electrónico como mercado 2.

Para delimitar el concepto de Comercio Electrónico, se puede partir de la distinción de 4 fases principales en el ciclo comercial:

- Promoción 1.
- Pedido 2.
- Pago 3.
- Distribución o entrega 4.

Comercio Electrónico en sentido estricto es aquel en que las tres primeras fases se realizan a través de medios electrónicos.

Lo realmente importante para una empresa, y más para una PYME, está en que las peculiaridades del medio electrónico están dando como resultado nuevas formas de competir donde se disminuyen las ventajas de que goza la gran empresa cuando actúa

en otros medios; razones: disminución de los costos marginales, aumento de la competitividad y apertura de nuevos mercados.

**“COMERCIO ELECTRÓNICO = OPORTUNIDAD”**

## **VENTAJAS COMERCIO ELECTRÓNICO <sup>8</sup> :**

Capacidad para acceder a mercados y clientes potenciales a un coste muy reducido

Accesibilidad de la tecnología

Posibilidad de mejorar las capacidades de la empresa. Rediseño de procesos

## **BARRERAS:**

---

Rigidez de la empresa.

Miedo, Inseguridad, Desconfianza...

Actitud

## **OBJETIVOS DE LA EMPRESA EN INTERNET**

---

Según evidencia (n=448),:

El 70% de las empresas piensa que es publicidad, en el ámbito de catálogos de productos, medios de comunicación e imagen.

El 35% piensa que es la venta, en el sentido de recibir pedidos, aceptar pagos, distribuir y vender propiamente tal.

25% piensa que es atención al cliente: información y captación de clientes.

## **ESTÍMULOS AL DESARROLLO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO, según las empresas (n=348)**

---

Ampliar el Mercado (60%)	1.
Servicio al cliente (55%)	2.
Vender (37%)	3.
Rapidez (30%)	4.
Reducción de costos (12%)	5.
Publicidad e Imagen (2%)	6.

<sup>8</sup>

Fuente: Reuters, Economía Digital (CCS).

---

Simplifica el proceso de compra (1%)	7.
Nada (3%)	8.

## BARRERAS AL DESARROLLO DEL C.E.

Desconfianza en los pagos: 21%	1.
Miedo a dar datos: 18%	2.
Falta de Información: 12%	3.
Desconfianza de las entregas: 10%	4.
Pocos Productos interesantes: 8%	5.
Desconfianza en los proveedores: 7%	6.
Envíos caros: 6%	7.
Poca oferta de productos: 5%	8.
Dificultad para entregas: 4%	9.
Intentos fallidos 2%	10.

Que debería mejorar para comprar en la Red:

Mejores ofertas: 18%	1.
Transporte gratis: 13%	2.
Conexión más económica: 13%	3.
Sistema de pagos fiables: 12%	4.
Conexión más rápida: 11%	5.
Variedad en la oferta: 10%	6.
Rapidez en la entrega: 9%	7.
Privacidad: 8%	8.
Facilidades en la entrega: 5%	9.

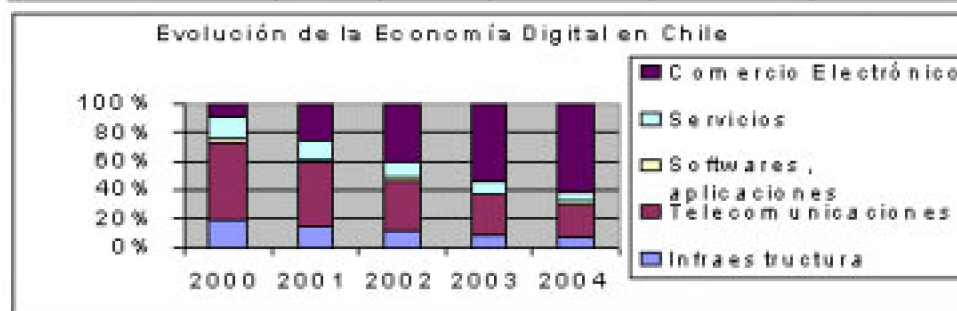
Porque las Empresas no hacen "e-commerce":

Público Inadecuado.		25%	
Producto inadecuado.		46,43%	⇒ 1º
Conflicto con Canales tradicionales.		10,71%	
Desconocimiento del medio.		14,29%	⇒ 3º
Desconfianza de la alta dirección.		7,14%	
Gestión Comercial Tradicional.		10,71%	
Desconocimiento tecnológico.		35,71%	⇒ 2º
Transporte Problemático.		10,71%	

## EVOLUCIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO Y ECONOMÍA DIGITAL EN CHILE

Proyecciones de la Economía Digital en Chile<sup>9</sup> (MMUS\$):

	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Infraestructura</b>	786.3	771.1	827.4	893.5	965.3
<b>Telecomunicaciones</b>	2,302.0	2,628.0	2,785.7	2,952.8	3,139.5
<b>Softwares, aplicaciones</b>	139.3	169.8	186.7	203.4	221.9
<b>Servicios</b>	622.7	716.3	779.2	884.8	980.2
<b>Comercio Electrónico</b>	<b>350.9</b>	<b>1,407.5</b>	<b>3,151.0</b>	<b>5,052.0</b>	<b>8,206.4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4,229.1</b>	<b>5,773.3</b>	<b>7,730.8</b>	<b>10,787.3</b>	<b>13,613.3</b>



Se observa en los datos que el sector de las Telecomunicaciones está decreciendo aceleradamente (el año 2000 de tener el 54%, pasa a tener el 27% en el 2003), en comparación al resto de los subsectores que muestran un elevado dinamismo.

El comercio electrónico podría representar más del 50% de la Economía Digital en el 2004. El comercio electrónico el 2001 fue aproximadamente US\$1.500 millones, de los cuales US\$1.415 millones se originaron en el segmento B2B, en tanto las ventas de los e-tailers en el segmento B2C fueron de US\$37 millones.

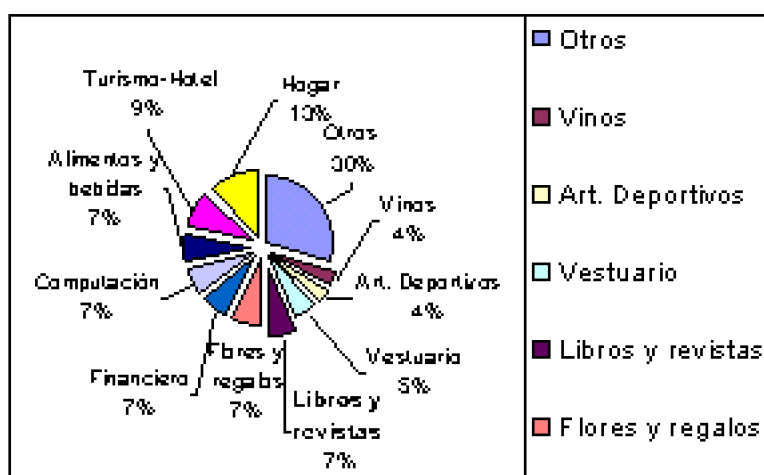
<sup>9</sup> Fuente, Centro de Estudios de la Economía Digital, Cámara de Comercio de Santiago.

## Comercio Electrónico

Existen 523 sitios (B2B y B2C) de los cuales 214 cumplen con que el cliente puede poner la orden de compra en el sitio, independiente del proceso de pago y distribución del producto o servicio (que puede ser on-line u off-line). En el segmento B2C existen 187 sitios de comercio electrónico (marzo, 2002).

De la oferta de comercio electrónico en B2C: el 82% son Empresas tradicionales y el 18% son Punto Com.

Observando una segmentación más en detalle de la oferta B2C:



Características de los sitios B2C:

- 90% de los sitios es posible pagar en forma electrónica, de estos un 36% tiene 3 medios de pago: tarjeta de crédito bancaria y efectivo y cheque a contraentrega.
- El 71% de los sitios ofrece seguridad de las transacciones y ambientes seguros de compra, la mayoría de ellos a través de tecnología SSL (Secure Locket Layer). Además la certificación digital alcanza a un 62% de los sitios.
- Sólo un 30% de los sitios exhibe políticas explícitas de privacidad.
- El 80% de los sitios presenta sistemas de suscripción.
- El 20% ofrece descuentos explícitos de precios en sus tiendas de internet, con el objeto de incentivar sus uso.
- El 62% recarga sus envíos a domicilio, el 4% de los sitios exige un monto mínimo de compra.
- Los plazos de entrega ofrecidos por las tiendas virtuales promedian las 53 horas, mientras que el 65% de los sitios alcanza cobertura nacional y el 14% alcanza cobertura internacional.
- En el 43% de los casos existe garantía explícita para los productos y en el 49% de los casos se indica, además, la política de devoluciones de la tienda.

**Ventas**

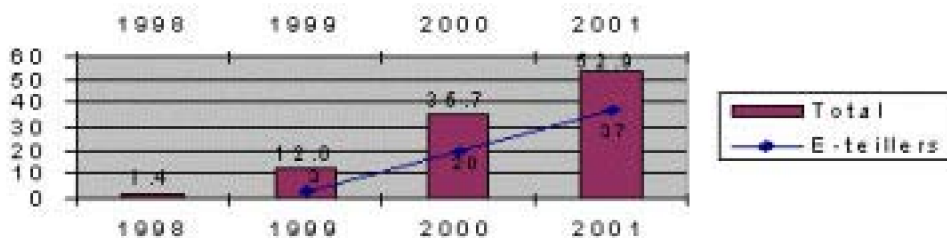
Las ventas del segmento B2C se encuentran fuertemente concentradas, en el cual el 81% de las ventas del segmento se realiza por las empresas tradicionales.



Composición de las ventas de los sitios B2C:

Se estima que durante el 2001 las compras de este segmento crecieron un 48% alcanzando los US\$53 millones, de estos el 70% (US\$37 millones) corresponden a transacciones en sitios locales y el resto a sitios extranjeros (principalmente USA).

Observando la tendencia actual de las ventas B2C (US\$ millones):



Fuente: Centro Economía Digital CCS

La demanda corresponde a 470 mil usuarios, que representa el 15% de los usuarios de Internet en Chile y en promedio gastan poco más de 50 dólares anuales en compras a distancia.

**Tendencias**

Se espera que en los próximos años las compras totales por Internet crezcan a tasas promedio entre el 40 y 50 por ciento, hasta alcanzar montos cercanos a los US\$170 millones en el 2004; US\$ 135 millones de ellos correspondientes a las ventas de sitios chilenos.

Así se espera que afines del 2004 el porcentaje de compradores sobre usuarios supere el 20% y que además las compras se sitúen, en promedio, en un rango más cercano a los US\$200 anuales.

En resumen:



	2000	2001	2002	2003	2004
<b>N° Conexiones</b>	586.195	7013.093	930.000	1.156.216	1.405.629
<b>N° Usuarios</b>	2.450.000	3.100.000	3.720.000	4.278.000	4.919.700
<b>% Compradores</b>	13%	15%	17%	19%	23%
<b>N° Compradores</b>	306.250	465.000	632.400	812.820	1.131.531
<b>Compras Promedio (US\$)</b>	117	137	150	163	170
<b>Población</b>	14.833	15.011	15.311	15.617	15.930
<b>% Población con acceso</b>	17%	21%	24%	27%	31%
<b>B2C (MMUS\$)</b>	35.7	52.9	82.3	117.8	165.3
<b>Ventas B2C de e-tailers chilenos (MMUS\$)</b>	20	37	63	94	135

## B2B

Con respecto a los negocios entre empresas (B2B), existen 28 sitios que permiten completar transacciones online, y existen 180 sitios en los que es posible cotizar productos o servicios.

Aquí encontramos el 79% de los casos se trata de modelos de negocios basados exclusivamente en Internet, y sólo el 21% corresponde a empresas tradicionales.

En la mayoría de los sitios corresponde al modelo en el cual interactúan compradores y vendedores. El 75% de los objetos transados son bienes y un 25% corresponde a servicios.

Características de los sitios B2B:

En todos los sitios se puede cotizar y pagar, en promedio se aceptan dos medios de pago; usualmente tarjetas de crédito y cheques o transferencias contra factura.

El 60% de los sitios posee los catálogos, y un 12% recarga los envíos.

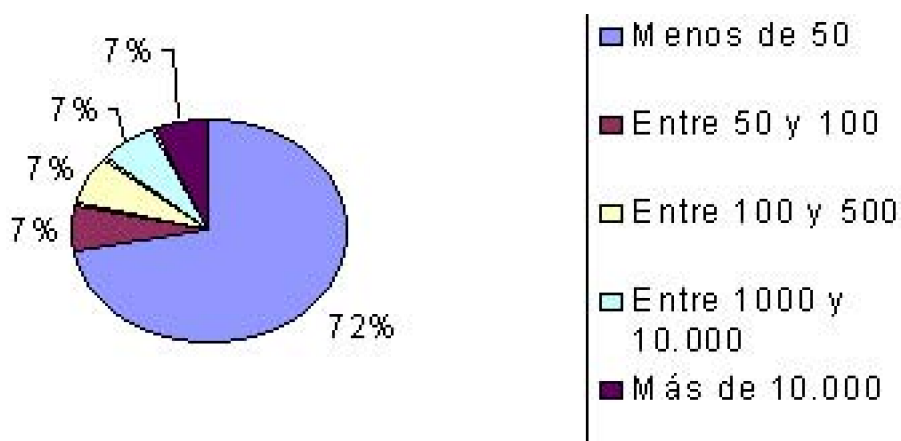
El 48% ofrece un ambiente seguro,

El 59% otorga certificado digital,

El 73% ofrece la suscripción,

El 47% tiene política de privacidad.

Composición de las ventas (en MM\$ mensuales):



Fuente: Centro Economía Digital, CCS

Se estima que el 80% de las transacciones B2B es generado por sitios correspondientes a empresas tradicionales, que usualmente están operando verticalmente con sus proveedores.

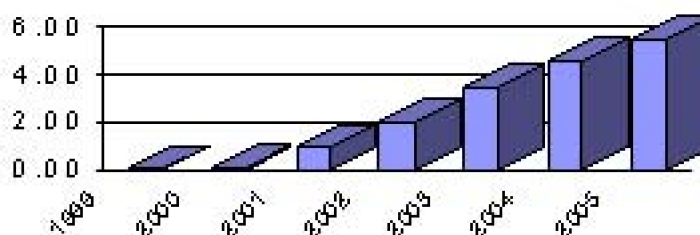
El total de transacciones por esta vía alcanzo a US\$ 1.415 millones el 2001, esperándose tasas de crecimiento del orden del 25%, dado que el crecimiento del año 2001 fue cuatro veces la del año anterior.

Proyecciones B2B:

INDICADOR	2001	2002	2003	2004
% Empresas internet	61.4 %	65.9 %	70.2 %	72.8 %
B2B (MMU\$)	1.415	3.008	5.600	7.903
Penetración B2B	1.0 %	2.0 %	3.5 %	4.6 %

Fuente: Centro Economía Digital CCS

Con respecto a la penetración:



### ELEMENTOS A CONSIDERAR

En los últimos años, el acceso y uso de Internet han crecido explosivamente, llegando al 8% de la población mundial (fines del 2001), es decir 500 millones de usuarios, es decir el doble de lo registrado dos años antes, así, se espera que la red vuelva a duplicar su número de usuarios al 2006.

Chile alcanza hoy la posición de liderazgo en América Latina en Economía Digital,

sustentado en acceso, penetración en la población, capacidad de absorción de Tecnologías de Información y Comunicaciones y gasto en Tecnologías de Información.

Según evidencia empírica <sup>10</sup> las TI pueden ser consideradas como una forma más de capital, estas tecnologías tendrían la particularidad de mejorar la productividad de las empresas y del conjunto de la economía. Según estimaciones <sup>11</sup> el impacto del uso de TI, medido como contribución directa al crecimiento es entorno al 0.3% anual.

En el 2002, se estima que la población en Chile de usuarios de Internet llegará a 3.100.000, esta cifra representa una penetración del 21% de la población, la cifra más alta de Sudamérica.

Las proyecciones del Centro de Estudios de la Economía Digital, prevén que para el 2004 la penetración de Internet llegará al 30% de la población chilena, lo que corresponderá a cerca de 5 millones de usuarios en el ámbito nacional. Este acceso tiende a concentrarse en los hogares de mayores ingresos, pero a partir de 1999 se acrecienta la incorporación de los estratos C2 y C3.

Y en Europa:

Creciente interés en el sector Industrial español por el desarrollo de iniciativas Bussines to Bussines

Bussines to Consumer de la mano de librerías virtuales (www.bol.com), y artículos de consumo.

---

<sup>10</sup> Fuente: "La Economía Digital en Chile 2002", Centro de Estudios de la Economía Digital, Cámara de Comercio de Santiago.

<sup>11</sup> Centro de Estudios de la Economía Digital, período 1999-2001.



# IMPACTO DE INTERNET EN LA INDUSTRIA

- Impacto sobre clientes y proveedores: Reducción de la intermediación:
- Contacto directo entre el cliente y el proveedor
- Gran número de compradores y vendedores se produce un proceso de reintermediación.
- Reducción del margen de beneficio de los proveedores: en favor de los cybermediarios.
- Reducción de la posibilidad de cambio de proveedor por parte del cliente: la confianza mutua entre ambas partes cobra gran importancia,

## IMPACTO SOBRE LA COMPETENCIA

- Nueva competencia:
- Barreras a la entrada de aquellos competidores que no tengan la experiencia de los que se han anticipado.

- Reducción de los capitales requeridos y de los costes de promoción.
- Disminución del monopolio de las grandes redes de distribución capaces de llegar a los lugares más lejanos.
- Competencia ya existente:
- Precios más competitivos, por la mayor posibilidad para el consumidor de comparar entre las distintas posibilidades.
- Fácil acceso al mercado global.
- Mayor agilidad en los diferentes procesos.
- Cambia la relación con el cliente.
- Reducción de los costes.
- Surgen nuevos servicios

## INTERMEDIACIÓN

Se habla de la desintermediación en favor de sistemas más eficaces, rápidos y baratos, pero hay que hablar también de reintermediación y de la denominada “polinización cruzada”.

En la reintermediación los intermediarios habituales –aportan menor valor añadido– son desplazados por otros nuevos que, casi siempre con la utilización de nuevas tecnologías y nuevos conceptos de empresa en red, proporcionan un claro valor percibido por el comprador.

## IMPACTO DE INTERNET EN LA ORGANIZACIÓN

Fuentes de Valor Agregado:

Promoción del producto	1.
Nuevo canal de ventas	2.
Ahorros directos	3.
Reducción del tiempo	4.
Servicio al cliente	5.
Imagen corporativa	6.
Cambios organizativos	7.
Relaciones con los públicos	8.
Nuevos productos	9.







# MERCADO TRADICIONAL VS COMERCIO ELECTRÓNICO

Cambio sustancial en la forma de hacer negocios. Internet es un nuevo mercado y una nueva forma de comunicación multimedia y de “muchos a muchos”, en contraposición con los modelos tradicionales de “uno a muchos”.

También es una “Economía de Red.

En muchos aspectos contrapuestos a los paradigmas del comercio tradicional en los que la oferta sigue a la demanda, aquí la demanda persigue a la oferta.

¿Desaparecerán las tiendas tradicionales?

No van a desaparecer las tiendas tradicionales, pero al negocio tradicional le ha salido un duro competidor que le va a obligar a mejorar.

La personalización de la oferta, la respuesta mucho más rápida a los cambios, la entrega inmediata, entornos participativos...

Asociación informatización y puesta en la red de comerciantes en “barrios” completos de oferta seleccionada.

Internet es también un entorno transaccional y una plataforma para el desarrollo de nuevas aplicaciones

Cada empresa deberá, encontrar su % de comercio electrónico/comercio tradicional

Utilizar el comercio electrónico para mejorar sus técnicas de marketing “one-to-one”

que conformarán el comercio del futuro, tanto físico como virtual.

Internet es la llave...

## Impactos Internet y Comercio electrónico sobre logística interna y producción

- Reducción de los inventarios de materias primas y productos en curso, disminuyendo 1. los costes financieros, de tratamiento almacenamiento ...
- Disminución de los tiempos de proceso. 2.
- Simplificación de los procesos administrativos. 3.
- Incremento del rendimiento de equipos y programas de producción. 4.
- Mayor agilidad en la colocación en el mercado. 5.
- Aumento de rapidez en la entrega. 6.

Impactos Internet y Comercio electrónico sobre Logística externa, comercialización y ventas

- Prestar servicio a todo el ciclo de logística integral.
- Aportar un alto valor añadido a través de: Soluciones logísticas personalizadas desde una perspectiva global. Una amplia oferta de servicio
- Aportar información, just-in-time, de forma individualizada y directa, que permita obtener ventajas competitivas, reduciendo costes y errores.
- Adaptación e integración en el negocio del cliente, con una filosofía de asociación, y de absoluta transparencia de información en general .
- Apostar por proyectos a largo plazo, de forma que el crecimiento conjunto permita conseguir los mejores retornos de inversión para ambas partes.

Dentro del comercio electrónico se considera la logística como una ACTIVIDAD PRIORITARIA

**“QUIEN DOMINE LA LOGÍSTICA TRIUNFARÁ EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO”**

### **Impactos Internet y Comercio electrónico sobre el Aprovisionamiento:**

Adquisición de todos los factores que serán utilizados por la organización. El comercio Electrónico permite la localización, la negociación y la contratación on-line de proveedores a escala global.

En cuanto al abastecimiento, disponer de una mayor información sobre el producto y sus oferentes de forma simultánea. Además, los suministradores se benefician por su entrada en nuevos mercados y la reducción de sus costes operativos.

Impactos Internet y Comercio electrónico sobre el Desarrollo de tecnología

Actividades orientadas a la obtención, mejora y gestión de tecnologías en la organización.

Las empresas están utilizando el Comercio Electrónico para el diseño de productos en alianza con otras empresas, configurando plataformas de colaboración.

La información que obtiene la empresa a través de Internet de clientes actuales y potenciales permite el diseño de productos más innovadores.

## **Impactos Internet y Comercio electrónico sobre la Administración de recursos humanos**

- Actividades relativas a la búsqueda, selección, contratación, formación, motivación, etc., del personal de la empresa.
- Comunicación interna entre los miembros de la organización, a través de una Intranet
- Reclutar y seleccionar personal a escala global.
- Obtener asesoramiento de expertos en materia de RRHH
- Implementar una estrategia funcional basada en el teletrabajo.

## **¿QUÉ SE PUEDE HACER CON INTERNET?**

- Acceder a una enorme gama de información
- Acceder a sistemas informáticos remotos
- Acelerar procesos
- Intercambio de ficheros electrónicos
- Relacionarse
- Comunicaciones
- Comunicación global al exterior
- Comunicaciones específicas
- Comunicaciones con otros sistemas electrónicos
- Anunciarse
- Conocer a la competencia, al sector, a los clientes
- Vender



# BENEFICIOS Y RIESGOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COMERCIO ELECTRÓNICO

## COMO AFECTA EL COMERCIO ELECTRÓNICO A LAS ORGANIZACIONES:

- Tiempo de puesta en el mercado: procesos más rápidos
- La presencia en el mercado no es solo física y virtual
- Relación con el cliente.
- Reducción de costes.
- Necesidad de estandarización de los procesos y redefinición
- Mayor competencia en precio por la capacidad de comparación del consumidor.
- Acceso al mercado Global. La economía se vuelve más competitiva.
- Se crean nuevos servicios y negocios.

- Desagregación y Reagregación: redefinición de procesos de negocio y en algunos casos reestructuración de la empresa.

## BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN

### Repercusión estratégica:

---

- Mejora de la imagen y el servicio ante el cliente.
- Disponibilidad de más información del cliente.
- Respuesta más rápida a los retos y necesidades del mercado.
- Barrera de entrada para aquellas organizaciones de la competencia que no tengan implementada una estrategia de comercio electrónico.
- Refuerzo de las relaciones y acciones estratégicas entre organizaciones.

### Aspectos Organizativos:

---

- Mejora de la calidad, integración y facilidad de acceso a la información para la toma de decisiones.
- Cambio cultural: mayor disciplina en la operativa.
- Nuevas metodologías, como la automatización de flujos de trabajo.

### Relativos a la gestión de la Documentación:

---

- Uso de “menos papel”.
- Automatización.

### Relativos a la Logística:

---

- Rapidez de gestión de ofertas, pedidos y de stocks.
- Mejora en el control de los movimientos de mercancías.
- Cambio cultural: mayor disciplina en la operativa.
- Nuevas metodologías como la automatización de flujos de trabajo

**“REDEFINICIÓN DEL CONCEPTO EMPRESA.”**







# APROVECHAR EL CAMBIO EN GENERAL

## **RIESGOS OPERATIVOS: Externos(E) e Internos (I)**

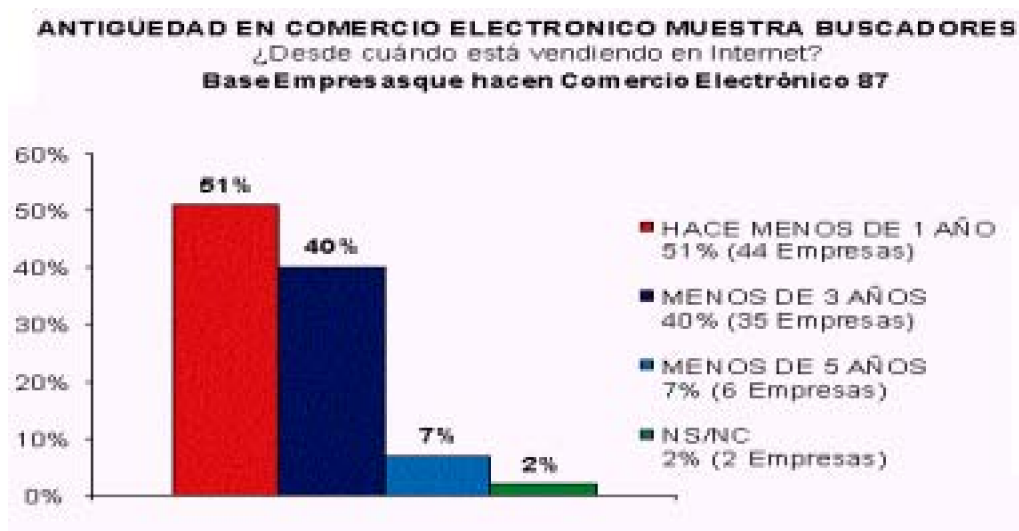
- Mercado de gran tamaño, poco estructurado y de difícil acceso **(E)**
- (¿por qué los clientes visitarán tu web?), aquí va la importancia de la imagen de marca **(I)**
- Enorme competencia, con elevados presupuestos de inversión **(E)**
- Tiempo para que los proyectos sean rentables **(I)**
- Percepción de inseguridad por parte del cliente **(E)**
- Numerosos interlocutores y departamentos involucrados en un proyecto de estas características, con roles poco definidos. **(I)**
- Repercusión en la estructura de la organización, a nivel de procesos y de cultura **(I)**

## **RIESGOS TECNOLÓGICOS**

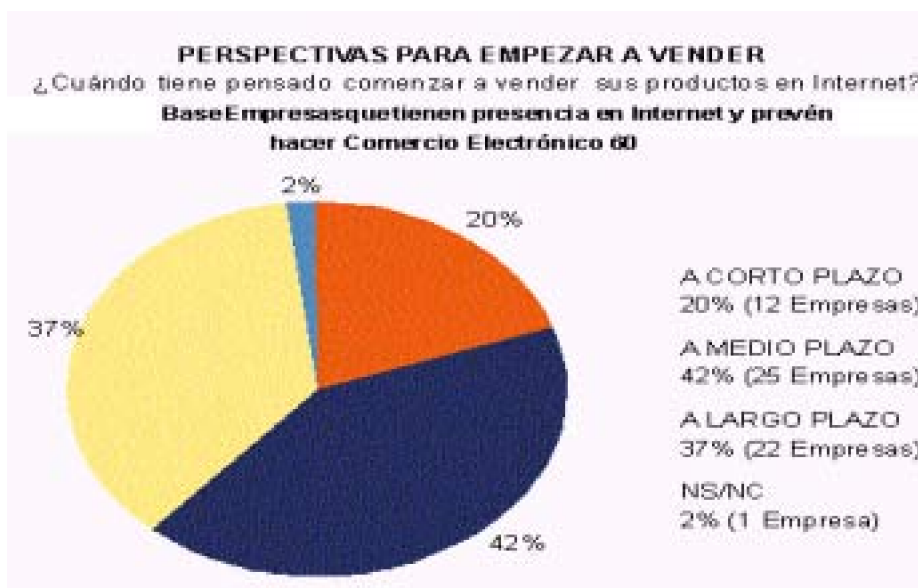
- Falta de madurez y rápida obsolescencia de la tecnología **(E)**

- Excesivo énfasis en la tecnología y en las novedades de ésta **(E)**
- Errores en el dimensionamiento de las plataformas **(I)**
- Necesidad de perfiles especializados difíciles de obtener **(E) y (I)**
- Dificultad en la gestión de la infraestructura tecnológica y elevados costes de mantenimiento **(E) y (I)**
- Gran diversidad tecnológica con determinadas áreas de complejidad creciente **(E) y (I)**

## Análisis de la tendencia del e-commerce



# Perspectivas





## Análisis y Desempeño Financiero <sup>12</sup>

EDUNSA, durante el 2002 tuvo un flujo neto de inversiones que alcanzó a US\$9,5 millones, el cual tuvo por objetivo mantener la capacidad productiva de las plantas. Esta inversión fue financiada con recursos propios. Por otra parte, la compañía espera mantener durante los próximos años una política de dividendos que permita mantener un nivel de endeudamiento en torno a 1.

Para analizar la generación de resultados y flujos de caja se utilizaron datos anuales del período 2002, la utilidad del ejercicio mejoró en 4,5% en relación con el año anterior, alcanzando a \$15.152 millones. Este incremento se debe al efecto conjunto de un aumento de 10,5% en el resultado operacional y de un aumento de un 8,6% en la pérdida no operacional. Es importante destacar que el incremento en el resultado operacional de la compañía, fue causado tanto por los mayores ingresos operacionales (que aumentaron en un 7,4%) provenientes de Chile y de Perú (principalmente por mayores ventas de confites) como por la caída de los GAV como porcentaje de ventas.

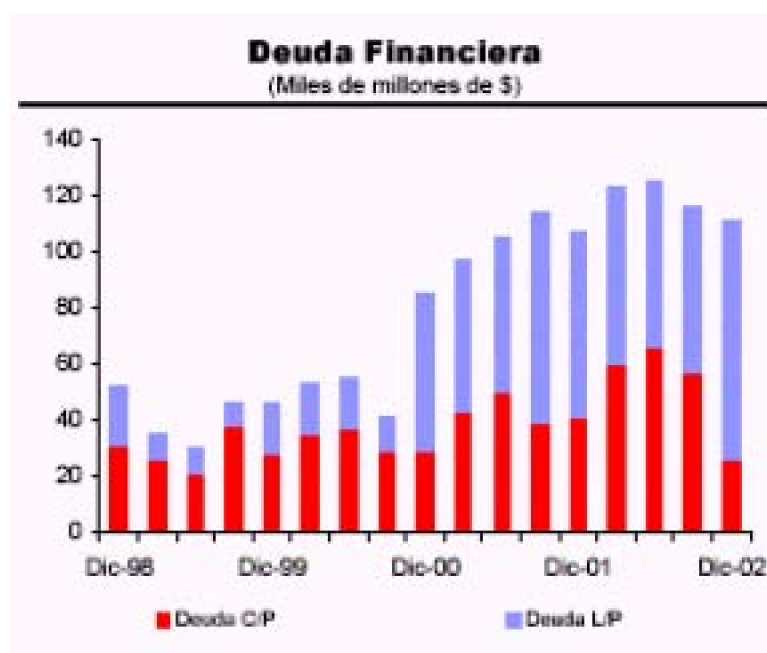
### **Indicadores Más relevantes:**

12

Los valores señalados fueron modificados, por tratarse de información confidencial.

Item / Mill de \$	2002	2001	2000
<b>Ventas</b>	260.487.003	242.596.255	176.028.582
<b>Resultado Operacional</b>	25.946.331	23.487.218	18.146.624
<b>Margen Operacional (%)</b>	10.0 %	9.7 %	10.3 %
<b>Utilidad neta</b>	15.152.429	14.504.845	9.962.783
<b>EBITDA</b>	35.249.970	31.489.114	25.595.183
<b>Deuda/Pat + Int. Min (x)</b>	1.15	1.22	1.12
<b>Deuda Fin/Capitalización</b>	46.2 %	44.9 %	49.4 %
<b>Deuda Fin/EBITDA (x)</b>	3.15	3.21	2.81
<b>EBITDA / Gastos Financ.</b>	6.18	4.44	4.63

En relación al resultado no operacional destaca la importante caída que muestran los gastos financieros. Con respecto al balance es importante mencionar que esta empresa presenta ciclicidad tanto en sus resultados como en sus niveles de deuda financiera.



Dado lo anterior, la compañía mantiene a diciembre de 2002 un total de \$110.850 millones en deuda financiera, la cual se encuentra en un 5,8% contraída. Por otra parte, al considerar toda la deuda sobre patrimonio e interés minoritario, se aprecia un leve incremento en relación con diciembre de 2001 al pasar de 1,05 veces a 1,15 veces. Al analizar los indicadores de cobertura nos encontramos con que el indicador de cobertura sobre gastos financieros ha mejorado en forma destacable durante el último año, pasando de 4,4 veces en diciembre de 2001 a 6,2 veces a fines de 2002. Lo anterior

debido a menores gastos financieros asociados a menores tasas cobradas, como a un mayor EBITDA. Para el año 2003 se espera un nivel de coberturas en torno a 6,6 veces debido a mejores resultados operacionales provenientes de los negocios tanto en Perú como en Chile, los cuales aportan aproximadamente el 78% de las ventas. Por otra parte, el refinanciamiento de la deuda, permitirá a la compañía, obtener ahorros en gastos financieros, mejorando las coberturas.

## **Análisis comparativo**

Para hacer un análisis en referencia a la industria en la que se desempeña EDUNSA, creemos que el mejor referente en cuanto a tamaño, participación de mercado y portfollio de productos es el eterno competidor Feria Chilena del Libro. Para eso confeccionamos los principales indicadores de desempeño:

Feria Chilena del Libro muestra ventas totales para el año 2001, 2002 y hasta junio del 2003 cifras de \$86.255.099, \$83.798.532 y \$30.276.355 respectivamente, en comparación con \$235.530.345, \$260.487.003, \$134.538.717 por parte de Feria Chilena del Libro, lo que es consistente con la posición de liderazgo en el mercado de las pastas y sémolas.

En términos de resultado operacional para el mismo rango de fechas anterior nos muestra para Feria Chilena del Libro resultados operacionales (no netos de gastos de administración y ventas) de \$2.646.578 \$2.678.185 \$1.291.676 respectivamente comparado con cifras de \$22.803.124 \$25.946.331 \$10.213.122 para EDUNSA, afirmando aún más su posición de liderazgo.

Bueno, si bien los indicadores antes mencionados nos muestran cifras en términos absolutos donde queda claramente establecido que la participación de mercado de EDUNSA supera con creces la de Feria Chilena del Libro para analizar acerca de la eficiencia en términos comparables pasaremos analizar las rentabilidades e indicadores más relevantes:

## **Margen operacional:**

En términos de margen operacional nos encontramos con indicadores para Feria Chilena del Libro de 3.1%, 3.2% y 4.3% (2001, 2002 y hasta junio del 2003 respectivamente) en cambio para EDUNSA nos encontramos con cifras contundentes de 9.7%,10% y 7.6% claramente superiores (aunque inversos en tendencias, pero probablemente esto se reverse al finalizar el año, cosa que presumimos por que normalmente así ocurre).

## **Rentabilidad sobre Activos (margen operacional neto sobre activos):**

En términos de rentabilidad sobre activos encontramos a Feria Chilena del Libro con porcentajes de 2.2%, 3.5% y 1.7% contra cifras de 8.1%, 9% y 3.3% respectivamente con lo que afirmamos aún más la superioridad en la eficiencia en el uso de los activos de la empresa EDUNSA.

## **Rentabilidad Patrimonial (Utilidad después de impuestos sobre patrimonio contable):**

Aquí Feria Chilena del Libro presenta índices de -14%, -230% y -6% en contra de cifras de 12%, 11% y 5%, de lo que podemos inferir 2 cosas bastante categóricas, en primer lugar, que Feria Chilena del Libro probablemente tuvo alguna pérdida fuera de explotación el año 2001 por lo excesivo del resultado patrimonial negativo. Por otra parte, tenemos que para Feria Chilena del Libro, la rentabilidad de los activos es positiva, mientras la patrimonial es negativa lo que nos dice que la empresa está haciendo mal uso del apalancamiento financiero. Para EDUNSA nos encontramos con un escenario completamente distinto puesto que además de mostrar excelentes índices de rentabilidad del patrimonio, tenemos que la rentabilidad patrimonial excede la rentabilidad de los activos por lo que se infiere que EDUNSA esta endeudándose para invertir en proyectos que rentan más que su costo de financiación (o buen uso del apalancamiento financiero).

## **Flexibilidad Financiera:**

Con respecto a los niveles de endeudamiento vemos que Feria Chilena del Libro presenta ratios de apalancamiento financiero (deuda sobre patrimonio) de 1.53, 3.72 y 3.81 versus los sanos indicadores de EDUNSA de 1.36, 1.16 y 1.37 lo que le da a EDUNSA una clara mayor flexibilidad financiera y un menor riesgo financiero en el sentido de pasar por situaciones de “financiar distrees” en caso de que en algún momento tenga dificultades para cumplir con sus obligaciones fijas. Por último queremos destacar que presumiblemente el deterioro del índice de apalancamiento de Feria Chilena del Libro para el año 2001 fue producto de las excesivas pérdidas extraordinarias que consumieron gran parte del patrimonio.



## Cobertura:

En términos de cobertura, nos encontramos con que Feria Chilena del Libro atraviesa serios problemas de cobertura (medido como EBITDA/GF) puesto que presenta indicadores de 0.01, -6.56 y 0.54 veces, es decir e los últimos 3 periodos considerados la empresa no ha sido capaz de generar la caja suficiente para hacer frente a sus compromisos fijo. En contraste nos encontramos con un solvente EDUNSA que presenta indicadores de 3.25, 4.08 y 4.14 veces con lo que muestra una holgura financiera que les permite operar tranquilos.

## Flujo de caja:

En términos de generación de caja nos encontramos con la siguiente situación resumida en la tabla:

2001	EDUNSA	Feria Chilena del Libro
Flujo de Caja Operacional	3.445.174	- 5.002.646
Flujo de Caja por actividades de Financiamiento	2.414.270	- 11.953.564
Flujo de Caja por actividades de Inversión	- 4.354.303	15.915.891

2002	EDUNSA	Feria Chilena del Libro
Flujo de Caja Operacional	13.155.184	- 11.790.428
Flujo de Caja por actividades de Financiamiento	- 6.646.809	- 11.189.379
Flujo de Caja por actividades de Inversión	- 6.822.259	- 1.610.490

Junio 03	EDUNSA	Feria Chilena del Libro
Flujo de Caja Operacional	- 3.821.030	- 2.383.936
Flujo de Caja por actividades de Financiamiento	8.843.580	- 2.760.553
Flujo de Caja por actividades de Inversión	- 3.991.338	- 401.739

Nuevamente nos encontramos con Feria Chilena del Libro con flujos operacionales negativos durante el lapso de estudio, año 2001, generó efectivo casi completamente por

actividades de inversión (según los balances, esto fue producto de venta de activos fijos, ver balances). El año 2002 continua la generación de flujo operacional en signo negativo, pero contrapesada esta vez con flujo positivo producto de actividades de financiación mediante la obtención de prestamos básicamente aunque también una emisión patrimonial pero de poca importancia en relación a los flujos generados. A Junio del 2003 persisten los flujos de caja operacionales negativos contrapesados por flujos positivos de actividades de financiación producto de refinanciación de deuda antigua y obtención de nueva en general la situación es preocupante.

EDUNSA presenta flujos de operación positivos para 2001 y 2002 aunque negativo hasta la fecha probablemente por políticas de cobranza no simétricas entre recaudación por deudores y pago a proveedores o producto de estacionalidad en ventas. La situación antes descrita es compensada para junio de 2003 por la refinanciación de deuda. En general la situación es normal.