



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**REDISEÑO ESTRATEGICO, OPERACIONAL Y ORGANIZACIONAL  
PARA AGREGAR VALOR A UNA DISTRIBUIDORA DE LIBROS**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERIA CIVIL INDUSTRIAL.**

**JUAN EDUARDO TRONCOSO MEDINA**

PROFESOR GUIA:  
MARIANO POLA MATTE.

MIEMBROS DE LA COMISION:  
MARIANO POLA MATTE  
CARLOS VIGNOLO FRIZ  
JUAN CARLOS SAEZ CONTRERAS

SANTIAGO  
MARZO 2013

## RESUMEN EJECUTIVO.

El presente trabajo fue realizado durante 10 meses en JetLibros, que es una microempresa dedicada a la distribución de libros con ventas, que en el año 2011, alcanzaron los 44 millones de pesos<sup>1</sup>. Una distribuidora de libros es básicamente aquella empresa intermediaria entre el editor y el comprador de libros. Los clientes de la empresa son principalmente instituciones de educación.

A pesar de que efectivamente la empresa ha crecido, este crecimiento ha ido acompañado de una serie de dificultades, tales como: bajo poder de negociación con los proveedores, falta de recursos, incumplimiento en la entrega de pedidos, demora en la respuesta a clientes. Lo anterior provoca, por un lado, dificultades en la obtención de precios más competitivos y por el otro, reclamos de los clientes por no entregar la totalidad de los libros solicitados y/o despachar gran parte de ellos fuera de plazo.

Para detectar los quiebres del mercado, se realizó una serie de entrevistas a clientes y proveedores, identificando así una serie de problemáticas que ya habían sido tomadas en consideración, así como otras sobre las cuales no se tenía conocimiento. Una vez realizadas estas entrevistas, se tomaron los quiebres centrales, los cuales corresponden a problemas reiterativos, que no han tenido solución y hacia donde se puede enfocar los esfuerzos para diferenciarse dentro del mercado.

El proceso de identificación de quiebres se hizo basándose en el modelo de “Design Thinking”, donde se van realizando entrevistas gradualmente, generando quiebres y soluciones de manera iterativa hasta llegar finalmente a un plan estratégico.

Una vez definidos los quiebres, se ha establecido las posibilidades de mejora definiendo así objetivos estratégicos, los cuales se encuentran en cuatro perspectivas centrales: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Conocimiento, basándose en el modelo del cuadro de mando integral.

Finalmente se definió una serie de indicadores medibles, con metas claras, para los años 2013, 2014 y 2015 para lograr cumplir con los objetivos establecidos, definiendo así un mapa estratégico con las distintas relaciones entre los objetivos y un cuadro de mando integral que permita dar cumplimiento a las necesidades del mercado por parte de JetLibros.

---

<sup>1</sup> Fuente: Balance tributario año 2011. Formulario 21 declaración anual de impuestos SII año 2011.

## **Agradecimientos**

A mis padres por todo el apoyo durante el desarrollo de la carrera y a mi familia en general por su ánimo.

Al Profesor Carlos Vignolo por apoyar esta causa durante todo su desarrollo y por su constante trabajo por los alumnos del departamento de Ingeniería Industrial.

## Tabla de Contenido

I. INTRODUCCIÓN .....	6
II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN.....	7
III. OBJETIVOS .....	10
IV. METODOLOGIA.....	11
V. ALCANCES.....	12
VI. RESULTADOS ESPERADOS.....	12
VII. MARCO CONTEXTUAL.....	13
7.1. Mercado del Libro.....	13
7.2. Evolución General del Mercado del Libro .....	16
7.3. Estructura Organizacional.....	24
7.4. Recursos Tecnológicos.....	25
7.5. Clientes.....	25
7.6. Competidores.....	26
VIII. MARCO CONCEPTUAL.....	27
8.1. Calidad de Servicio.....	27
8.2. Vender Servicios más Rentablemente.....	27
8.2.1. Reconocer que ya es una Empresa de Servicios.....	28
8.2.2. Industrializar el back office.....	29
8.2.3. Crear un Grupo Sabio de Ventas de Servicios.....	29
8.2.4. Enfocarse en los procesos de los clientes.....	30
8.3. Design Thinking.....	30
8.3.1. Características de un Pensador de Diseño.....	31
8.3.2. Proceso Iterativo de Innovación y Diseño.....	32
8.4. Estrategia.....	33
8.5. Cuadro de Mando Integral.....	34
IX. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA EN ESTUDIO.....	35
9.1. Procesos del Negocio.....	35
9.2. Análisis FODA.....	36
9.3. Entrevistas y evaluación de Clientes y Proveedores.....	37

9.3.1.	Visión de los Clientes.....	38
9.3.2.	Quiebres Identificados.....	39
X.	<b>ESTRATEGIA PARA JETLIBROS Y TEMAS ESTRATEGICOS</b> .....	42
10.1.	Misión y Visión.....	42
10.1.1.	Misión.....	42
10.1.2.	Visión.....	42
10.2.	Estrategia y Temas Estratégicos.....	42
10.2.1.	Tema Estratégico I: Desarrollo Tecnológico y Eficiencia Operacional.....	43
10.2.2.	Tema Estratégico II: Alianzas comerciales y Diversificación.....	44
10.3.	Objetivos Estratégicos.....	45
10.3.1.	Perspectiva Financiera.....	45
10.3.2.	Perspectiva del Cliente.....	46
10.4.	Mapa Estratégico.....	48
XI.	<b>SISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO</b> .....	50
11.1.	Indicadores y Metas.....	50
11.1.1.	Perspectiva Financiera.....	50
11.1.2.	Perspectiva del cliente.....	52
11.1.3.	Perspectiva de procesos Internos.....	55
11.2.	Cuadro de Mando Integral.....	60
11.3.	Iniciativas Estratégicas.....	60
11.3.1.	B2B de Libros.....	61
11.3.2.	Bases de datos Dinámicas.....	63
11.3.3.	Impresión Bajo Demanda.....	65
11.3.4.	Incorporación del Ebook.....	68
11.3.5.	Alianzas con editores nacionales.....	70
XII.	<b>CONCLUSIONES</b> .....	72
XIII.	<b>BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACION</b> .....	77
XIV.	<b>ANEXOS</b> .....	78

## **I. INTRODUCCIÓN**

La memoria fue realizada en torno a la empresa Jet Libros. Jet Libros es una micro empresa, distribuidora de libros, cuyo modelo de negocios corresponde a la adquisición de textos (libros) de distintas áreas, en base a ordenes de compras generadas por sus clientes. Básicamente, la distribuidora realiza la búsqueda, recolección y/o importación del material solicitado y una vez reunido éste, lo va entregando a los clientes.

En 2010, nace formalmente Jet Libros, formada por Juan Eduardo Troncoso y, estudiante de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile. En ese año, se inserta como un pequeño competidor más en el hiper competitivo mercado de la distribución de libros en el país, con un reducido número de clientes (aproximadamente 4) y los montos transados son bastante menores. Para el año 2011, se integra un nuevo socio, Agustín Troncoso, padre de Juan Eduardo Troncoso, quien cuenta con una vasta experiencia en este mercado, quien se ha dedicado por más de 30 años al área de venta de libros en distintas distribuidoras del país y que, habiendo decidido retirarse del mercado laboral, decide integrarse como nuevo socio, aportando sus habilidades y conocimientos del rubro.

Las órdenes de compra son generadas a partir de cotizaciones solicitadas periódicamente por los clientes, por lo que se debe estar continuamente evaluando la disponibilidad y precios del material consultado. Este punto es bastante crítico para la calidad de servicio entregado, ya que muchas veces los proveedores tienen sus inventarios desactualizados o han variado los precios de sus productos sin previo aviso. Esto genera retraso en la entrega de los textos solicitados o incluso el incumplimiento (no entrega) de todo lo solicitado.

Como la distribución de libros es una actividad de intermediación entre el proveedor que mantiene inventarios de libros (Editoriales, Representaciones, etc.) y los compradores (Universidades, Institutos, Colegios, etc.), la cara visible para los compradores son las distribuidoras y, por tanto, tienden a responsabilizar de estos problemas al intermediario, generándose un estado de insatisfacción o sensación de desconfianza en torno a lo que se está ofreciendo y lo que finalmente se compra. En algunas ocasiones, cuando los incumplimientos son muy altos y/o reiterativos, los clientes descartan a aquellos distribuidores para futuras licitaciones.

Basándose en los quiebres evidentes identificados por ambos socios, Jet Libros ha buscado finalmente brindar un servicio personalizado, tratando en lo posible de dar a los clientes un tratamiento cordial y directo. Así también, se ha buscado mejorar los procesos de cotización, en primera instancia de los libros de importación, para entregar precios

competitivos, revisando la existencia de estos títulos en los listados de proveedores internacionales y ofreciendo plazos más ajustados a realidad.

Sin embargo, existe también una serie de falencias internas dentro de la empresa que no se está haciendo responsable de los problemas ocasionados a los clientes, ya que se busca mejorar internamente lo que se cree que el cliente necesita y no lo que efectivamente el cliente requiere. De esta manera, se llevo a cabo una serie de reuniones con diferentes participantes de la cadena logística, pasando por clientes y proveedores, buscando identificar en terreno los problemas que se han generado, y evitando así llegar a conclusiones internas y sin fundamento.

## **II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN**

El modelo de negocios realizado por Jet Libros es altamente replicable y tiene, en general, bajas barreras de entrada, especialmente para aquellas iniciativas comerciales liberadas de costos fijos de operación que logran acceder licitaciones públicas o privadas mediante la utilización de capital social (contactos y/o vinculaciones) de las áreas de adquisiciones de material bibliográfico de las instituciones educativas u otras.

El mercado se encuentra fuertemente dominado por distribuidoras de mayor tamaño y antigüedad, que desarrollan economías de escala al lograr atraer a un significativo segmento de la demanda, ofreciéndole precios más competitivos en licitaciones, especialmente en aquellas cuyos montos a adquirir superan los 80 o 100 millones de pesos. Esta situación provoca que JetLibros tenga menores ventas y la fracción del mercado se vea reducida, debiendo posicionarse principalmente en un segmento caracterizado por altos niveles de competitividad debido a la presencia de un conjunto de empresas igualmente pequeñas, las cuales de acuerdo a las estimaciones del socio Agustín Troncoso, representan aproximadamente el 85% a 90% del total de los competidores. Esto finalmente conlleva que la empresa privilegie el desarrollo de una estrategia de posicionamiento de mercado a través de la competencia por precios, debiendo disminuir los márgenes y utilidades obtenidas.

Muy relacionado con lo anterior, se encuentra el interés de las editoriales de posicionar sus textos y libros en los principales canales de distribución de manera de maximizar los niveles de venta. De acuerdo a ello, los proveedores editoriales desarrollan estrategias de atracción de distribuidores y comercializadores orientadas a alcanzar mayores niveles de participación de mercado, consistentes en la asignación de rebajas y descuentos (por sobre el promedio ofrecido a sus competidores) desincentivando el acceso de otros editores con temáticas similares. Por ejemplo, en el caso de un texto que sea posible

ubicar con similares contenidos pero diferentes autores y editores, las editoriales pueden decidir otorgar mayores descuentos a estos distribuidores más grandes para que ellos pongan sus grandes volúmenes de venta en el mercado (principalmente instituciones de educación). Esto genera un nuevo obstaculizador para JetLibros, puesto que debe trabajar con utilidades netas inferiores que sus competidores mayores, dificultando en consecuencia una competencia equilibrada y dificultando el crecimiento del negocio.

A todo esto se agrega, el problema de la poca sofisticación de los proveedores de libros y al poco profesionalismo de no pocos de ellos cuyos catálogos están desactualizados. A pesar de que este problema es de carácter externo a la empresa, ya que son las editoriales las que deciden sus niveles de stock, al ser la distribuidora la que enfrenta directamente los requerimientos de la demanda, esta ve igualmente afectada su imagen quedando en desventaja al lado de competidores más grandes, que cuentan con mayor disponibilidad de unidades acumuladas y de recursos humanos encargados de verificar stock con los proveedores.

Para identificar los quiebres en el mercado en primera instancia, se realizó entrevistas a distintas personas en busca de una validación de los juicios mencionados anteriormente. Se realizaron entrevistas a las siguientes personas:

- Juan Carlos Sáez: Editor independiente nacional.
- Patricia Ortiz: Supervisora ventas editorial McGraw-Hill.
- Wilson Campos: Encargado general de adquisiciones, Bibliotecas de la Universidad Mayor.
- Sandra Valenzuela: Adquisiciones Bibliotecas Instituto Tecnológico de Chile.

Los dos primeros son actores pertenecientes a las áreas de proveedores de libros. Juan Carlos Sáez es editor de sus propios libros y lidera una empresa especializada llamada Editorial Noreste. Patricia Ortiz, es supervisora de ventas de Editorial McGraw-Hill, una de las editoriales más importantes en Chile y el mundo.

Se menciona a continuación los principales elementos identificados:

Wilson Campos y Sandra Valenzuela son representantes de áreas similares en las instituciones que se mencionan anteriormente son ellos quienes solicitan cotizaciones a distintas distribuidoras para finalmente seleccionar aquellos que se ajusten a sus requerimientos y asignarles la compra a sus proveedores de los ítems evaluados por ellos.

Para los editores entrevistados, los aspectos en común que se mencionan son la falta de tecnología, la poca seriedad y profesionalismo en el trabajo. También, Juan Carlos Sáez menciona la importancia que tienen algunos distribuidores, los cuales son de vital importancia para posicionar sus libros en el mercado. Junto con esto, muestra ejemplos



de algunos sistemas B2B de editoriales con distribución internacional, eficiente desde su punto de vista, las cuales realizan algunas actividades similares al modelo de negocios de JetLibros.

Por otro lado, Patricia Ortiz menciona que el negocio de los libros es bastante rentable pero que muchos cometen el error de desordenarse en sus cuentas, ocasionando desbalances en la liquidez al no administrar seriamente sus cuentas por pagar y cuentas por cobrar. Su visión es que las empresas que logren un equilibrio en esto, tienen el apoyo de editoriales como McGraw-Hill en el largo plazo.

La Sra. Sandra Valenzuela y el Sr. Wilson Campos coinciden en las percepciones respecto de los quiebres mencionados anteriormente: Incumplimiento en los plazos, no entrega del material solicitado y también la necesidad para ellos de contar con un servicio confiable de provisión de libros para ocasiones en que se encuentran cerca de revisiones para la acreditación de sus instituciones. Otro factor que menciona el Sr. Wilson Campos es la falta de comunicación de las distribuidoras con ellos, dado que muchas veces los pasan por alto durante el proceso de entrega y post venta, debiendo destinar gestiones internas para el control y finalización de las transacciones.

Lo mencionado anteriormente, ocasiona dificultades para el crecimiento del negocio y propone un desafío de posicionamiento realista y efectivo en el mercado. Las pretensiones de los socios de la empresa en referencia consisten en brindar un servicio de calidad orientado a satisfacer plenamente las expectativas sus clientes, dándoles confianza en el reconocimiento de sus necesidades y en el cumplimiento de los compromisos adquiridos rápida y oportunamente. De acuerdo a ello, se agrega un segundo objetivo a alcanzar, consistente en la proyección de crecimiento mediante el posicionamiento de la marca de Jet Libros en el mercado de las distribuidoras de libros.

Asimismo, se debe buscar alternativas de negocios relacionados con el rubro actual que permitan acelerar los procesos de crecimiento y posibiliten la viabilidad del negocio en el largo plazo. Todo esto da la posibilidad real de diseñar un plan estratégico que genera las condiciones para el mejoramiento del estado actual del negocio para lograr su crecimiento y aumentar sus utilidades.

### III. OBJETIVOS

- Objetivo General.

Definir un Plan Estratégico en un horizonte de tres años que logre definir de manera clara los objetivos prioritarios a desarrollar por la empresa JetLibros.

- Objetivos Específicos.
  - Identificar las principales expectativas y problemáticas –quiebres- que enfrenta la demanda.
  - Definir una estrategia de acuerdo a los intereses de los socios, estableciendo una misión y visión basado en la disponibilidad de recursos de la empresa.
  - Realizar un análisis general del mercado del libro para identificar oportunidades de negocio.
  - Definición de un mapa estratégico que defina de manera clara objetivos y permita enfocar esfuerzos de desarrollo tecnológico y económico de forma ordenada.
  - Desarrollo de un servicio optimizado que permita obtener precios competitivos y cumplir con la entrega de los pedidos y dentro del plazo ofrecido.

#### **IV. METODOLOGIA**

- **Definición del Proyecto.**

Se define el proyecto esencialmente como la necesidad de elaborar una estrategia que permita agregar valor al negocio en las tres áreas de la pirámide jerárquica (estratégico, organizacional y operacional), realizando de manera diferente una actividad común, en busca de seleccionar de manera fundada las actividades principales a realizar para dar solución a los quiebres que se identifican posteriormente.

- **Levantamiento de la situación actual.**

Se revisará todas las actividades que se realizadas por JetLibros buscando definir de manera concreta las características de sus procesos operativos, de qué manera aportan valor al negocio y cómo se pueden rediseñar, mejorar, reemplazar o simplemente eliminar del negocio en busca de lograr en primera instancia una eficacia operativa.

Se realizará una completa investigación de mercado, en particular con las partes interesadas relacionadas con la empresa, relevándose la figura de los proveedores y clientes. De esta manera se entrevistará a proveedores correspondientes a editoriales y pequeñas editoriales. Junto con esto, se entrevistará a clientes con el fin de identificar potenciales quiebres no detectados y/o confirmar los existentes.

- **Identificación de Quiebres.**

Una vez realizado el levantamiento de la situación actual, y basándose exclusivamente en las percepciones emitidas por compradores y proveedores, se definirán los quiebres centrales referidos a los problemas más reiterativos.

Se identifica de manera iterativa los prototipos mediante la utilización del modelo “Design Thinking”, el cual permite dar solución para llegar, finalmente, al diseño de un Plan Estratégico. El diseño de éste va acompañado de la identificación de lo planteado en “Hacer Negocios más Rentablemente”, buscando aquellos elementos en los que la empresa puede sobresalir o identificar y formalizar aquellos servicios que ya existen.

- **Diseño de Plan Estratégico.**

Se definirá un cuadro de mando integral que fije los objetivos estratégicos para las perspectivas Financiera, Cliente, Procesos internos y Aprendizaje y Conocimiento. Cada uno de los objetivos planteados irá acompañado de una serie de indicadores medibles y

metas que permitirán el monitoreo orientado a dar cumplimiento de los mismos durante los próximos tres años.

- **Implementación.**

Aunque no está en el marco de la memoria se indica un paso a paso en las actividades a desarrollar y la manera en que estas deben relacionarse con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados. Se realizan iniciativas estratégicas que permitan dar cumplimiento a los objetivos estratégicos.

## **V. ALCANCES**

Se busca elaborar y desarrollar un plan estratégico que permita agregar valor al negocio y lograr hacer que esta empresa sea viable en el largo plazo. En principio se presentarán los principales procesos y nudos críticos en las distintas áreas de negocios de Jetlibros, tanto en la distribución de libros como en la librería online. También se investigará a los proveedores y clientes dentro de la cadena de suministros de Jet Libros.

Dado que el Plan Estratégico ocupó prácticamente por completo el tiempo para el desarrollo de la memoria, se establecerá un Plan Estratégico y una estructura operacional para el desarrollo del mismo para los años 2013, 2014 y 2015.

Se encuentra fuera del alcance del presente trabajo el desarrollo de una estructura organizacional debido a que el negocio se caracteriza por ser Start-up. Su calidad de microemprendimiento con escaso nivel de recursos humanos hace que se desestime la relevancia de disponer de un ordenamiento jerárquico y funcional de las personas que se desempeñan en JetLibros

## **VI. RESULTADOS ESPERADOS**

Con el diseño de una estrategia clara para el negocio se espera que se haga visible para quienes están en la empresa que actividades deben hacerse y como deben estas interrelacionarse para estar en la línea de la estrategia definida. Con la realización de la memoria se busca tener un conocimiento más acabado de los clientes y sus necesidades así como también darle solución a sus requerimientos de manera concreta, con el fin de posicionar a la empresa en el mercado y desarrollar la estrategia en torno a esto.

Se espera que las distintas actividades realizadas estén más claras y se trabaje con un horizonte claro y definido y no como opera hasta la fecha el negocio donde básicamente se mueve donde los clientes la lleven.

Un orden preestablecido, actividades bien definidas, planes de acción claros y objetivos a cortos y medianos plazos bien ajustados a las necesidades del negocio son la consecuencia del diseño estratégico para la empresa. Con esto se espera dar cumplimiento eficiente a las necesidades de los clientes, administrar recursos y capturar aquellos que sean vitales para el negocio y finalmente aumentar las ventas en el mediano largo plazo para así transformar Jet Libros en una PYME de mayor tamaño con un nombre reconocido basado en su estrategia.

## **VII. MARCO CONTEXTUAL**

La empresa JetLibros se encuentra dedicada a cubrir el mercado de la venta de libros a clientes institucionales. Se orienta principalmente a la venta de libros técnicos para educación superior. En el año 2011 alcanzó una facturación de MM \$44 y según sondeos preliminares las ventas alcanzarían los MM \$70 para el año 2012.

Aproximadamente el 95% de las ventas provienen de la importación y solo el 5% proviene del mercado nacional. El hecho de importar libros de diversos editores internacionales existentes propone un desafío importante a la empresa, en particular porque no se cuenta con recursos económicos suficientes que permitan tener personal especializado a realizar dichas actividades.

Junto con las dificultades que genera la importación de libros, también se encuentran las dificultades que se presentan tanto en editoriales internacionales con presencia en Chile como editoriales de habla hispana en el exterior, que en la mayor parte de los casos no informan stock a sus clientes internacionales, lo que hace aun mas difícil cumplir con las expectativas de JetLibros.

A continuación se hace un levantamiento de la situación actual del mercado del libro en el país con el fin de identificar quiebres y oportunidades reales de negocios y mejora existentes.

### **7.1. Mercado del Libro.**

Para tener información del mercado del libro en Chile se buscó información en Prochile<sup>2</sup>, donde se registran datos estadísticos de importación y exportación de todo tipo de artículos, incluidos los libros. Para esto se buscó datos actualizados que van desde los años

---

<sup>2</sup> Obtenido a partir de los reportes de ProChile-Agencia de Aduanas de Chile. Disponible en <http://www.prochile.cl/servicios/estadisticas>.

2002 al 2011. La información no se encuentra disponible de manera agregada, pero se identificó los siguientes segmentos principales<sup>3</sup>:

Tabla 1: Tipificación de textos y material bibliográfico

<b>Código</b>	<b>Categoría de Texto</b>
4901991200	Libros Para Enseñanza Técnico Profesional.
4901992000	Libros Académicos, Científicos Técnicos
4901993100	Libros De Literatura Infantil.
4901993900	Los Demás Libros De Literatura En General.

Fuente: Elaboración propia a partir de información estadística ProChile.

El total de las importaciones entre los años 2002 al 2011 en las diversas categorías de textos y material bibliográfico da cuenta de las altas magnitudes transadas en el mercado nacional. En la tabla 2 se presentan los flujos totales acumulados en el período expresadas en dólares.

Tabla 2: Total Importaciones y Exportaciones 2002-2011 (US\$)

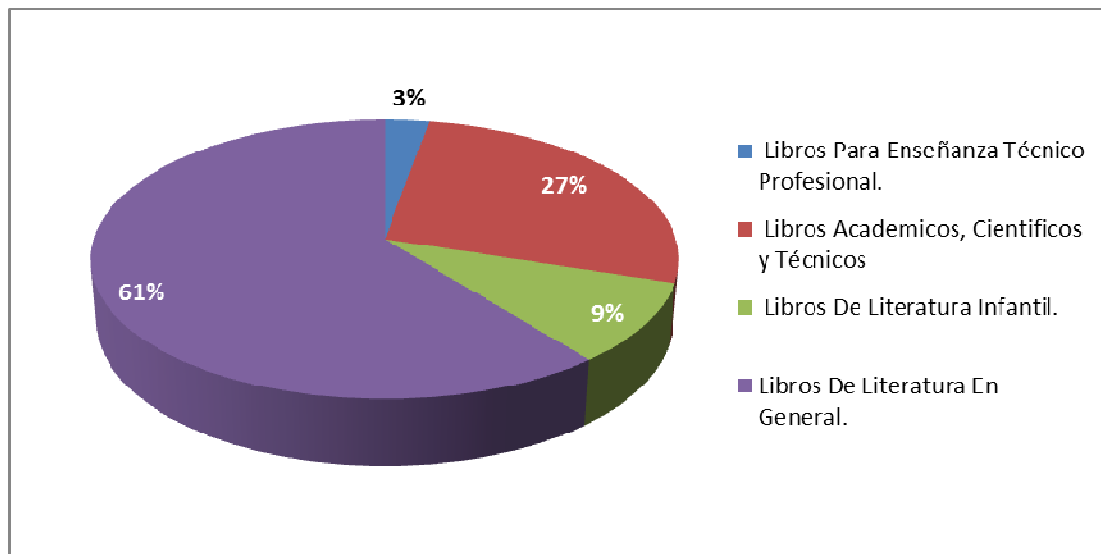
<b>Categoría</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Exportaciones</b>
Libros Para Enseñanza Técnico Profesional.	8.597.554	2.637.167
Libros Académicos, Científicos Técnicos	83.581.539	25.422.578
Libros De Literatura Infantil.	28.634.916	18.508.924
Los Demás Libros De Literatura En General.	186.535.108	59.946.249

Fuente: Elaboración propia a partir de información estadística ProChile.

Estos datos se agruparon para tener un análisis general del mercado del libro en Chile y observar los avances y características. La importancia de cada una de las categorías de textos mencionados anteriormente se observa en el siguiente grafico:

<sup>3</sup> Se consideran principales dado que existen sumas importantes de dinero y cuyo movimiento anual sea superior a 0.

Gráfico 1: Composición de importaciones de libros total entre 2002-2011



Fuente: Elaboración propia a partir de información estadística de ProChile.

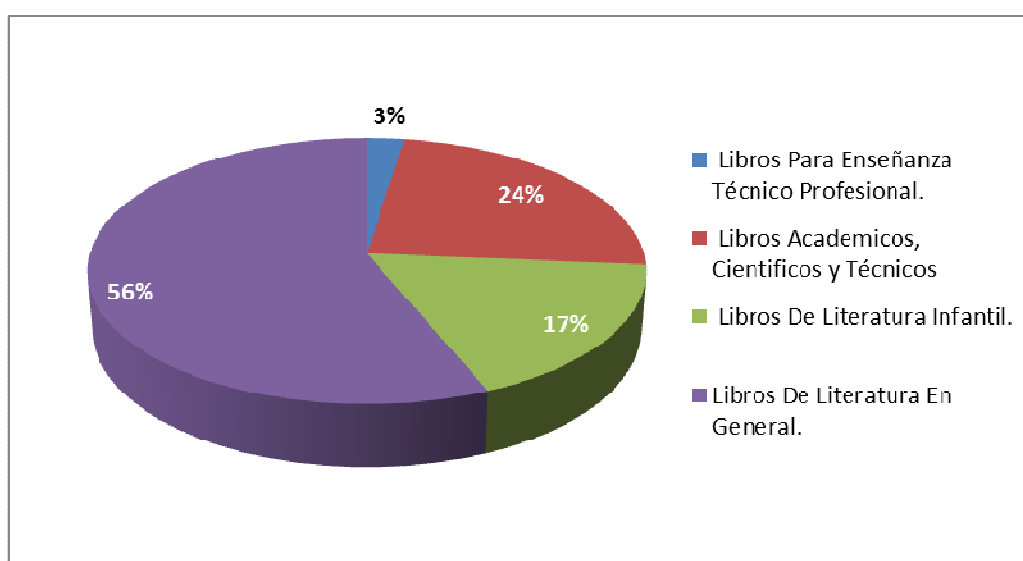
Puede observarse que los textos de mayor frecuencia de internación en el país son los relativos a la literatura, concentrando el 61% del total, seguido por libros Académicos, Científicos y Técnicos con una proporción equivalente al 27%. Los libros de Literatura Infantil representan un 9% del total de libros importados y finalmente, los Libros para enseñanza Técnico Profesional alcanzan un 3%.

Podría entenderse que los libros de Literatura en General, corresponden a compras que incluyen demanda proveniente tanto de instituciones de educación como de clientes particulares. Esto explica la gran cantidad del total de importaciones en esta categoría.

Por otro lado los libros Académicos, Científicos y Técnicos corresponderían principalmente a los títulos comprados por las instituciones dedicadas a la educación.

Por otro lado, el análisis de las exportaciones de material bibliográfico se compone por la siguiente distribución Asimismo para las exportaciones se tiene la siguiente composición de categorías de textos:

Gráfico 2: Composición de exportaciones de libros total entre 2002-2011



Fuente: Elaboración propia a partir de información estadística de ProChile.

En el gráfico 2 se observa que la categoría de mayor frecuencia de ventas corresponde a los Libros de Literatura en General con un 56%, seguido de los Libros Académicos, Científico y Técnicos con una proporción del 24% y Libros de Literatura infantil con un 17%. Finalmente los Libros Para Enseñanza Técnico Profesional tienen un 3% del total.

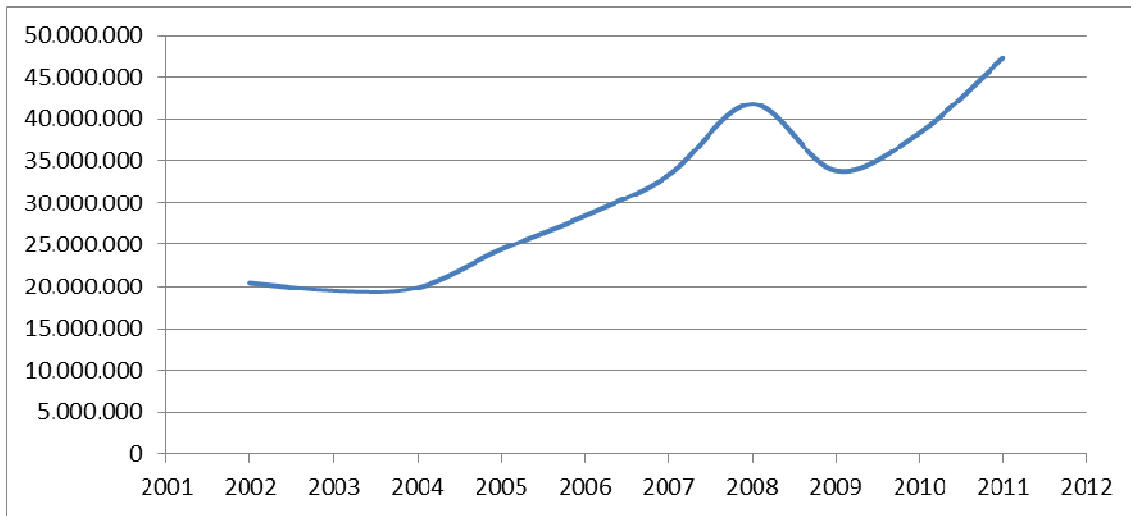
## 7.2. Evolución General del Mercado del Libro

Para la evolución de los distintos segmentos de libros, se realizó un análisis tanto de las importaciones como las exportaciones entre los años 2002 y 2011. Los segmentos analizados fueron Libros de Enseñanza Técnico Profesional, Libros Académicos, Científicos y Técnicos, Libros De Literatura Infantil y Literatura en General.

La evolución de la importación de libros a demostrado gran dinamismo a nivel agregado. Puede observarse a nivel agregado el nivel de ventas entre los años 2002 y 2011:



Gráfico 3: Importaciones totales de material bibliográfico (US\$)



Fuente: Elaboración propia a partir de información estadística de ProChile.

A simple vista se distingue el claro impacto de la crisis económica del año 2008 en el mercado de libros, pese a que el nivel de importaciones tiene una clara tendencia al alza. En el año 2002, se importó<sup>4</sup> 20 millones de dólares, llegando a los 46 millones de dólares en el año 2011. Esto significa un aumento de un 231% en el año 2011 comparado con el 2002 en la importación de libros.

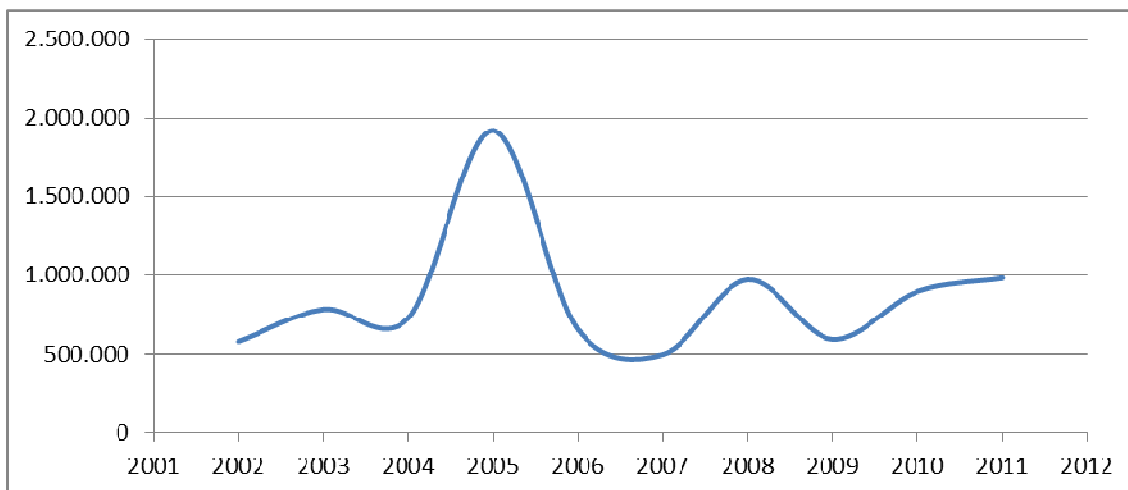
### Importaciones

El análisis de las importaciones de libros de las diversas categorías expone la evolución que se presenta en los gráficos a continuación.

---

<sup>4</sup> Los valores de las importaciones son montos CIF.

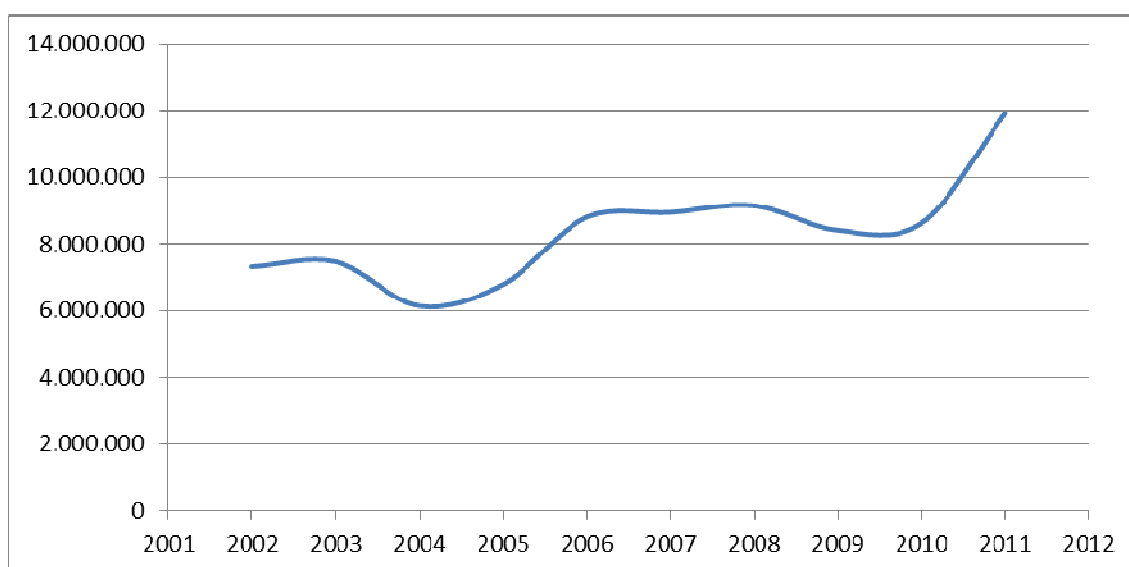
Gráfico 4: Importación de libros Para Enseñanza Técnico Profesional (US\$)



Fuente: Elaboración propia a partir de información estadística de ProChile.

Los libros para enseñanza técnico profesional han mantenido una tendencia fluctuante entre los US\$500.000 y los US\$1.000.000 en el período analizado. Sin embargo llama la atención la presencia de niveles superiores durante el año 2005 que alcanzaron montos aproximados a los US\$2.000.000.

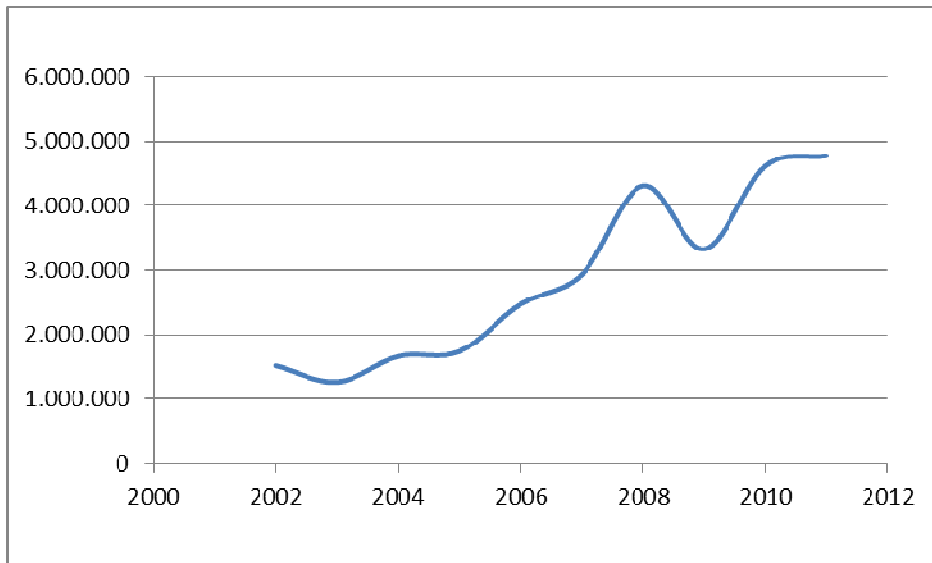
Gráfico 5: Importación de Libros Académicos, Científicos y Técnicos (US\$)



Fuente: Elaboración propia a partir de información estadística de ProChile.

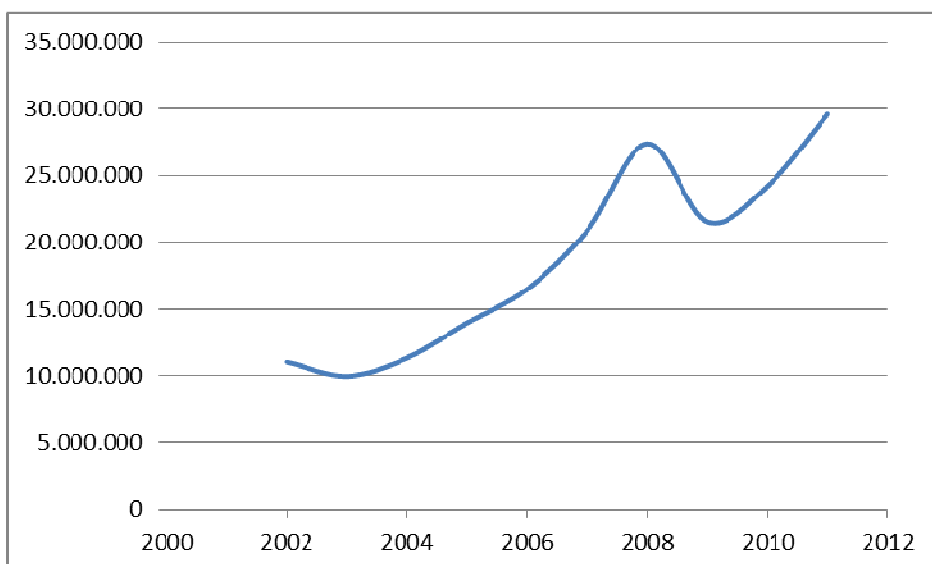
Los libros Académicos, Científicos y Técnicos han mostrado una evolución al alza alcanzando 12 millones de dólares en el año 2011, muy por sobre los 7 millones de dólares importados en el año 2002.

Gráfico 6: Importación de Libros De Literatura Infantil (US\$)



Fuente: Elaboración propia a partir de información estadística de ProChile.

Gráfico 7: Importación de Literatura En General. (US\$)



Fuente: Elaboración propia a partir de información estadística de ProChile

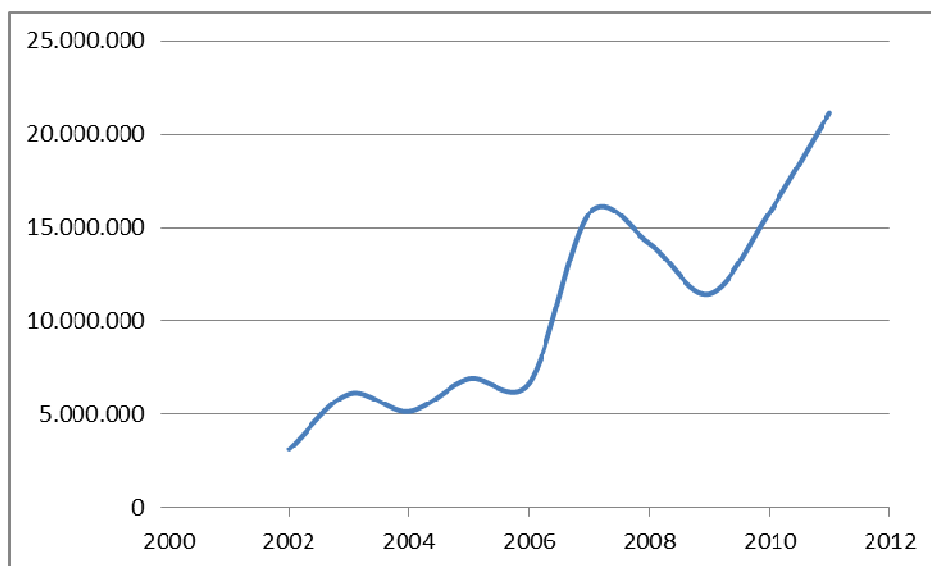
Los libros de literatura infantil han triplicado el nivel del año 2002, alcanzando en el año 2011 casi 5 millones de dólares.

La categoría más importante según el nivel de importación es la de libros de Literatura en General. En el año 2008 se importaron aproximadamente 27 millones de dólares, aunque se interrumpió una tendencia completamente al alza, no obstante se recuperó el nivel de las importaciones en el año 2011 llegando a los 30 millones de dólares. Esto significa que entre los años 2002 y 2012 se ha triplicado las importaciones.

### Exportaciones.

Por otro lado, las exportaciones de libros exponen un crecimiento sostenido entre los años 2002 y 2011. EL detalle de las ventas pueden observarse en el siguiente grafico:

Gráfico 8: Exportaciones totales de material bibliográfico (US\$)

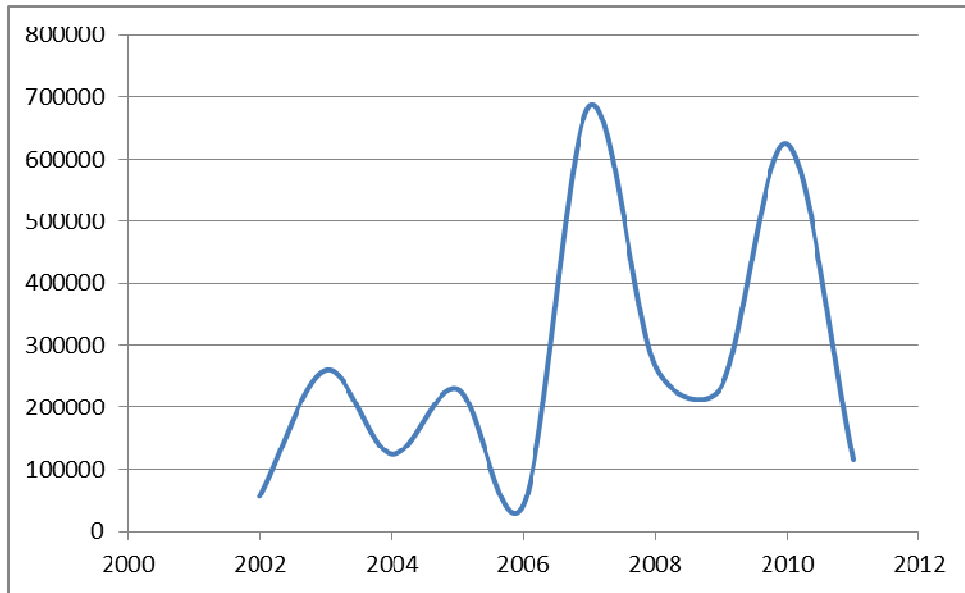


Fuente: Elaboración propia a partir de información estadística de ProChile

Las exportaciones han presentado un importante crecimiento a partir del año 2006, solo interrumpido por la crisis económica del año 2008. Para el año 2002 se exportaron aproximadamente 3 millones de dólares, llegando a superar los 21 millones de dólares en al año 2011. Los montos exportados han llegado a ser un 700% mayor que lo transado en el año 2002, lo que le da grandes expectativas al futuro del mercado nacional del libro.

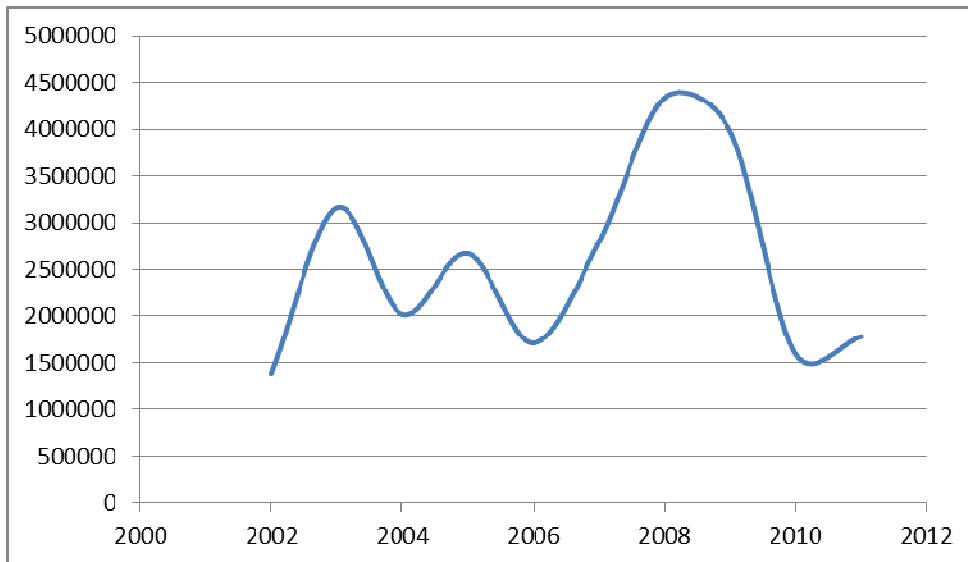
Por categorías se tiene la siguiente evolución en exportación de libros:

Gráfico 9: Exportaciones de Libros Para Enseñanza Técnico Profesional (US\$)



Fuente: Elaboración propia a partir de información estadística de ProChile

Gráfico 10: Exportaciones de Libros Académicos, Científicos y Técnicos (US\$)



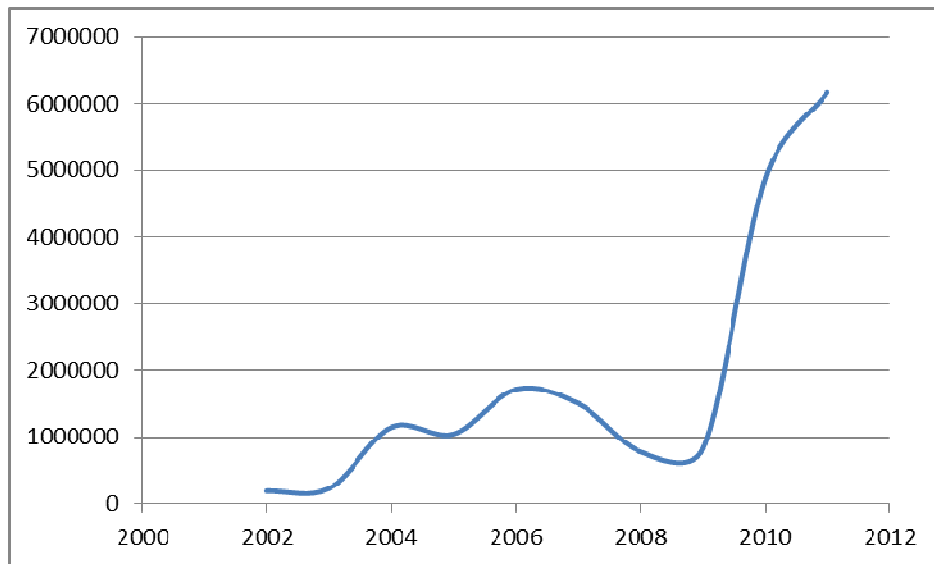
Fuente: Elaboración propia a partir de información estadística de ProChile

Los Libros de Enseñanza Técnico profesional muestran una gran irregularidad en sus ventas. Por lo que no es posible estimar una proyección a futuro para esta categoría. Lo

mismo ocurre para los Libros Académicos, Científicos y Técnicos. En ambas categorías, las ventas para el año 2011 no tuvieron una gran diferencia con lo ocurrido en el año 2002.

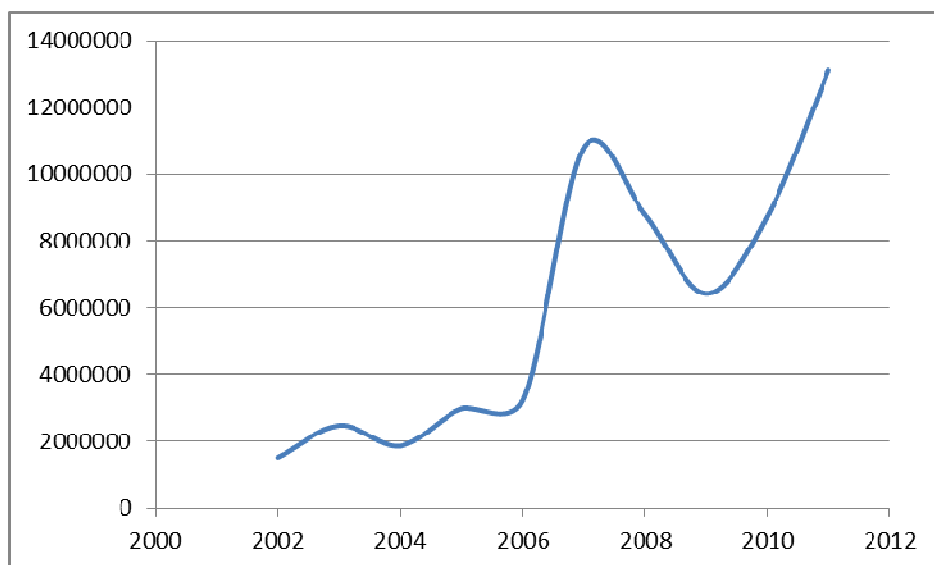
A continuación se muestra la evolución en la exportación de los libros de literatura entre los años 2002 y 2012:

Gráfico 11: Exportaciones de Libros De Literatura Infantil (US\$)



Fuente: Elaboración propia a partir de información estadística de ProChile

Gráfico 12: Exportaciones de Literatura En General (US\$)



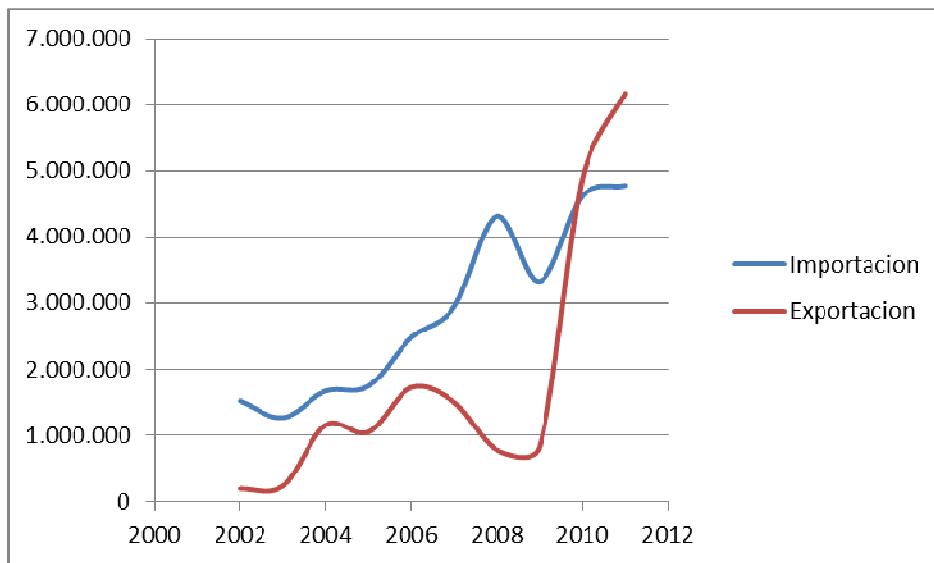
Fuente: Elaboración propia a partir de información estadística de ProChile

En ambas categorías se puede observar un gran avance, el cual ha ido incrementando los montos exportados de manera sostenida. Aunque en ambos casos la crisis del año 2008 provocó un retroceso en las ventas, para el año 2006 estas categorías han mostrado una clara tendencia al alza.

En el caso de los libros de Literatura Infantil, se observa un explosivo repunte en el nivel de exportaciones, llegando a superar en el año 2011 la cantidad importada de libros. Durante el año 2002, se exportó poco más de 190 mil dólares y para el año 2011, la cantidad vendida llegó a los 6,1 millones de dólares.

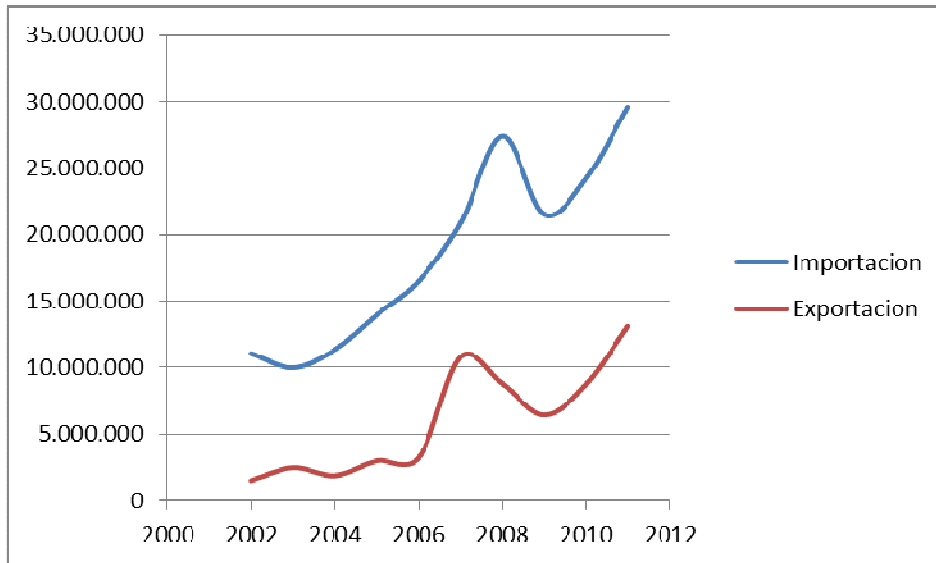
Contrastando las exportaciones con las importaciones para estas dos categorías que representan los mayores volúmenes de ventas tanto en importaciones como exportaciones, se observa una gran evolución de los montos exportados en relación a las importaciones. En los gráficos siguientes se muestra el contraste de exportaciones e importaciones para las categorías de Literatura Infantil y Literatura en General:

Gráfico 13: Exportaciones e importaciones de Literatura Infantil (US\$)



Fuente: Elaboración propia a partir de información estadística de ProChile

Gráfico 14: Exportaciones e importaciones de Literatura En General (US\$)



Fuente: Elaboración propia a partir de información estadística de ProChile

Los textos de Literatura en general también han repuntado y el nivel de las exportaciones es bastante similar al de las importaciones.

De acuerdo a los análisis presentados anteriormente, se hace claro que el mercado del libro en Chile tiene grandes posibilidades de aumentar sus niveles de ventas al extranjero, basado en el creciente nivel de las exportaciones las cuales tienen una clara tendencia al alza en los últimos años.

### 7.3. Estructura Organizacional.

Figura 1: Distribución de Responsabilidades de miembros de la empresa



Además de de estas actividades generales, que busca clarificar las labores generales de ambos socios, existe una serie de actividades que se realizan paralelamente. Las actividades principales que se realizan son las siguientes:



1. Cotizaciones.
2. Atención al cliente (teléfono, email).
3. Ingreso de Órdenes de Compra al sistema.
4. Ingreso de pedidos a proveedores al Sistema.
5. Compra de material.
6. Facturación.
7. Informes de cobros pendientes.
8. Cobro.
9. Despacho de productos.
10. Diseño y desarrollo de sistemas.
11. Tramitaciones en SII.

#### **7.4. Recursos Tecnológicos.**

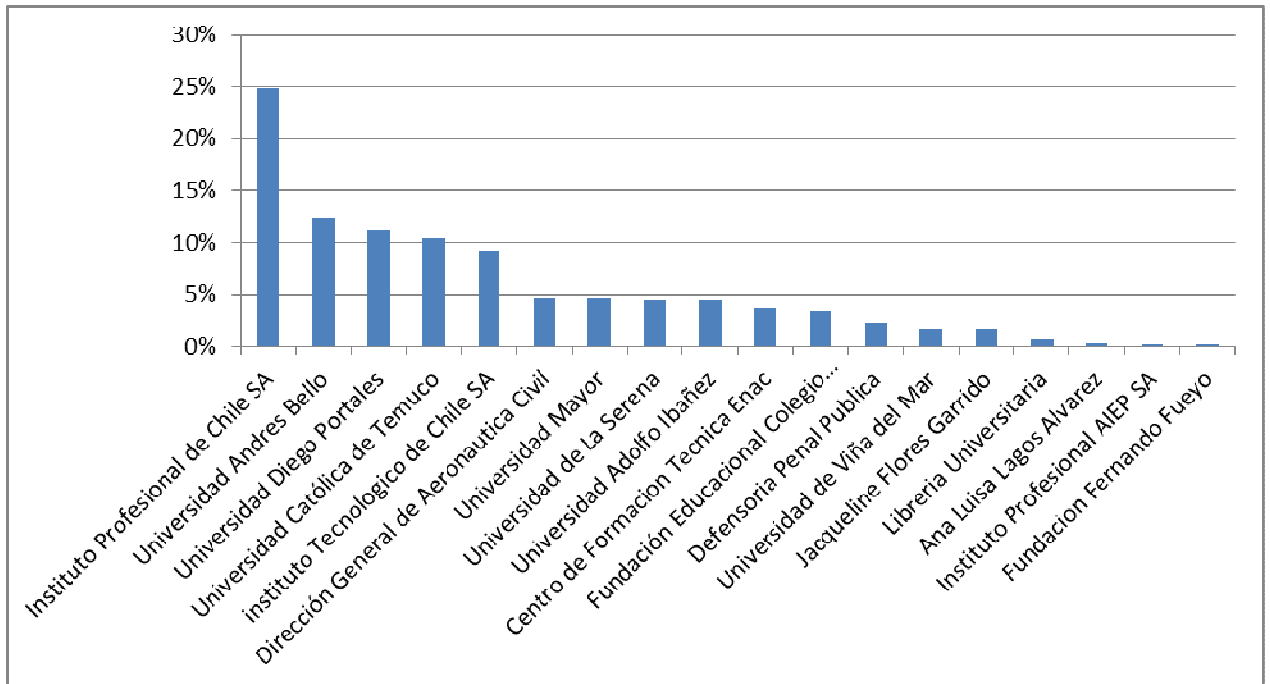
Las oficinas de la empresa se encuentran ubicadas en un edificio emplazado en la comuna de Ñuñoa, el cual tiene 2 habitaciones, recepción y una cocina. El equipamiento interno de las dependencias se compone de:

1. 1 PC.
2. 1 Notebook.
3. Sistema de facturación (Open Source).
4. Planilla en Excel con Compras, facturas y pedidos a proveedores.
5. Vehículo para compras y entregas de pedidos.
6. Impresora laser.
7. Impreso de matriz de punto.
8. Estación de trabajo habilitada para dos trabajadores.
9. Tienda virtual.

#### **7.5. Clientes.**

Los clientes se detallan a continuación, incluyendo la distribución del volumen de compra para el año 2012.

Gráfico 15: Distribución de ventas de JetLibros según cliente 2012 (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de software de facturación interna de la empresa

## 7.6. Competidores.

Los dominadores del mercado de la distribución del libro son la Librería Eduardo Albers y librería Miguel Concha. La primera librería es una de las distribuidoras más antiguas del país y cuenta con ventas entre 3 y 4 millones de dólares anuales, según una entrevista realizada por el Diario Estrategia<sup>5</sup> con un crecimiento anual de entre un 20% y 30%.

Tabla 3: Principales competidores del mercado de referencia

Competidores	Área
Librería Eduardo Albers	Libros Técnicos
Miguel Concha SA	Libros Técnicos
Books and Bits S.A.	Libros en Ingles
Librería Inglesa	Libros en Ingles
Liberalia Ediciones	Libros Técnicos
Editorial Mediterráneo	Libros Médicos
Centro Libros	Libros Técnicos
Duran San Martin	Libros Técnicos

Fuente: Elaboración propia a partir de Cámara Chilena del Libro

<sup>5</sup> Diario Estrategia, 12/04/2012. Disponible en [http://www.estrategia.cl/detalle\\_noticia.php?cod=55485](http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=55485).

## **VIII. MARCO CONCEPTUAL**

### **8.1. Calidad de Servicio**

Se entiende por calidad de servicio el desarrollo de una actividad o producto orientado hacia un cliente o comprador, que busca satisfacer sus necesidades o expectativas para frente a requerimientos particulares. De acuerdo a ello, adquiere especial relevancia proveer no solo un producto de calidad sino también el brindar un servicio de excelencia que genere una experiencia positiva al optar por JetLibros.

### **8.2. Vender Servicios más Rentablemente.**

Dado el contexto donde operan los negocios de comercialización de textos, donde la venta de los artículos se hace cada vez más competitiva y las condiciones del mercado de competencia por precios, este tipo de actividades se va transformando cada vez más en un “commodity”, lo que finalmente provoca que las empresas vayan agregando cada vez mas actividades a la línea de negocios central de manera de entregar un servicio de calidad y con esto tratar de diferenciarse del resto.

Esta estrategia de diferenciación no es la más indicada hoy en día, ya que por un lado puede ser efectiva, pero en otros casos no lo es tanto y puede llevar a la empresa en definitiva a reducir cada vez más su márgenes al ir anexando actividades con servicios adicionales. Por ejemplo, muchas empresas para dar un servicio completo, despachan sin costo alguno para el cliente los productos. Esto provoca en definitiva que se generen nuevos costos asociados por esto y no sean traspasados al comprador dado que se está compitiendo por precios.

Es por esto que se debe observar de manera abstracta las diferentes actividades y servicios que se entrega a los clientes para así identificar donde se puede agregar valor a lo que se está vendiendo con tal de poder aumentar los ingresos cobrando por aquellos servicios asociados que sin darse cuenta se está entregando. Existen cuatro pasos claves para tener en cuenta como metodología<sup>6</sup> según Werner Reinartz y Wolfgang Ulaga, asociado al problema mencionado:

- Reconocer que ya una empresa de servicios.
- Industrializar el Back Office.
- Crear un Grupo Sabio de Ventas de Servicios.

---

<sup>6</sup> How to Sell Services More Profitable, Werner Reinartz, Wolfgang Ulaga. Harvard Business Review, Mayo 2008.

- Centrarse en los procesos de los clientes

### **8.2.1. Reconocer que ya es una Empresa de Servicios.**

Como se mencionaba anteriormente, muchas empresas están en el servicio de “delivery”, pero aún no se han dado cuenta que lo están. Muchas empresas no cobran por servicios que ellos ya entregan. Este primer se refiere a que tanto el proveedor como el cliente tomen conciencia de que se está entregando un servicio adicional por el cual a ambos les conviene cobrar-pagar.

Un ejemplo de esto corresponde a la Compañía Farmacéutica Merck. En una de sus categorías de productos ellos nunca habían cobrado por el envío gratuito de sus productos. Esto se debe a que estos productos en particular son de precios elevados pero volúmenes pequeños.

No obstante, los gerentes de Merck quisieron poner este hecho a prueba. Para esto tomaron aleatoriamente a 100 de sus clientes y cambiaron los términos del delivery “envío y seguros pagados” a “ex works”. El 90% de éstos clientes pagó este cargo adicional sin siquiera anotarlo y solo el 10% restante insistieron con el tipo de contrato anterior.

Con éste pequeño cambio, las utilidades de Merck en esta categoría aumentaron significativamente.

Otro ejemplo es la compañía de gas Air liquide. Ésta compañía enviaba pequeñas cantidades de gas a sus clientes cobrándole solo por el transporte de los cilindros de gas pero no cobrándole por los cilindros entregados. De ésta forma, los clientes no se daban cuenta del valor entregado a ellos por el no cobro de estos cilindros, y con esto los clientes acumulaban enormes cantidades de estos cilindros vacíos en sus bodegas.

Posteriormente, Air liquide decidió cobrar un arriendo por los cilindros entregados de 5 a 7 euros. Éste pequeño cambio en el cobro del servicio de arriendo provocó un aumento de varios cientos de millones de euros al año para la empresa.

Otro ejemplo es la compañía Nexans, que vende cables de alto voltaje. Ésta compañía debía acumular grandes cantidades de stock para que no se produjeran quiebres al realizar sus clientes pedidos. Para generar un mayor valor agregado Nexans decidió cobrar un seguro a sus clientes por ésta garantía de provisión de estos productos.

Las compañías inteligentes deben poner un ejecutivo Senior quien conozca los procesos de la empresa en profundidad para buscar e identificar constantemente aquellos servicios por los cuales la empresa no está generando un valor agregado.

### **8.2.2. Industrializar el back office.**

Un elemento común en las empresas que buscan generar valor agregado es sobre estandarizar los servicios entregados. Con esto se ofrece servicios que no necesariamente serán útiles para todos sus clientes.

Otra consecuencia que se produce por esta sobre estandarización de los servicios puede provocar incluso una competencia entre ellos.

De ésta manera, lo que se debe buscar es ofrecer una amplia gama de servicios asociados a las necesidades de los distintos clusters de clientes.

Segundo, las firmas exitosas continuamente monitorean los costos de los procesos para identificar posibles pérdidas de beneficios. Air liquide puso un ejecutivo a cargo para tratar de estandarizar los servicios de la organización. Éste ejecutivo estaba encargado de enseñar a los gerentes y empleados de las áreas operacionales para identificar costos de servicios de producción y envíos sistemáticamente mientras se aseguraban de entregar lo que el cliente específicamente necesitaba. Un ejemplo de esto, la compañía Air Liquide enviaba a todos sus clientes reportes con el consumo de gas de sus clientes. De esta manera la empresa decidió no enviar estos reportes a quienes no los utilizaran. Con esto logró una disminución de costos por este concepto.

Tercero, las compañías deben ser capaces de innovar cada vez que sea posible incorporando nuevas tecnologías. La compañía fabricante de rodamientos SKF entregaba un servicio de soporte web para sus clientes, donde por medio de cualquier browser podían, por medio del análisis de vibraciones, identificar posibles fallas. Con esto reducían los costos adicionales de tener que llevar a sus técnicos a visitar a sus clientes.

### **8.2.3. Crear un Grupo Sabio de Ventas de Servicios.**

Hay que saber promover de buena manera a los clientes los servicios que se les está ofreciendo. Pero tan importante como eso es identificar el valor que se le entrega con esto al cliente (generalmente por el ahorro generado a ellos).

La compañía Heidelberg ofrecía un servicio de monitoreo de los procesos de impresión a sus clientes. Para estos clientes, el tiempo perdido cuando sus máquinas fallaban significaban varios cientos de Euros por el tiempo de inactividad más las 24 horas que usualmente demoran los servicios técnicos en atender y dar solución a los requerimientos. No obstante estos enormes costos para los clientes, Heidelberg solo cobraba por estos servicios una pequeña parte de lo que los clientes deberían haber estado dispuestos a pagar.

Esto se genera por no tener a un equipo de ventas suficientemente capacitado para negociar con aquellos funcionarios de sus clientes que estaban específicamente encargados de contratar nuevos servicios. Si bien ellos estaban altamente calificados en el conocimiento de cómo estos servicios que ofrecían operan, no estaban capacitados para lograr convencer de los beneficios que estos podían tener para los clientes, ni menos convencer a las personas indicadas.

Al ir generando áreas de venta de servicios en algunos casos se puede dar problemas con las áreas de venta tradicional de productos. Incluso pueden llegar a competir entre ellos si no se tiene una estrategia inteligente por parte de la empresa. En este sentido es importante que se generen incentivos para ambas secciones de ventas de la empresa.

#### **8.2.4. Enfocarse en los procesos de los clientes.**

A medida que las empresas van agregando servicios adicionales a sus productos van aprendiendo cómo hacer para entregarlos de manera costo-eficiente. Pero dado este conocimiento, pueden utilizarlo para ir aun más lejos.

Las empresas pueden ir monitoreando de manera continua los distintos procesos de los clientes para identificar nuevas necesidades que vayan surgiendo de la observación de estos.

Con todo esto se busca identificar todos los servicios entregados al cliente y aquellos que pueden entregarse y aun no se han identificado. Basado en entrevistas a clientes y proveedores se determinará aquellos elementos entregados y por entregar que permitan generar un mayor valor agregado al negocio obteniendo ingresos adicionales a los que hoy se obtienen por la explotación del negocio.

### **8.3. Design Thinking.**

Para identificar los servicios que pueden generar un mayor valor agregado a la venta de productos se debe observar los procesos de los clientes. Más aun, se debe entender

claramente que todos estos procesos están compuestos por personas y es con ellos, según el “Design Thinking<sup>7</sup>” publicado en el Harvard Business Review , que se debe trabajar.

El Design Thinking se hace cargo de la imperiosa necesidad de todas las empresas de innovar, y hacerlo continuamente de manera iterativa. Según Tim Brown<sup>8</sup> dentro del Design Thinking se busca romper con el paradigma tradicional de que las ideas brillantes provienen de mentes brillantes, sino más bien de equipos de trabajo altamente preparados en el proceso iterativo de innovar y rediseñar servicios y procesos basados en el estudio del comportamiento de las empresas.

### **8.3.1. Características de un Pensador de Diseño.**

- **Empatía.**

Se debe tener una visión tener una visión integradora del mundo. El pensador de diseño debe ser capaz de incorporar de manera clara la visión de los colegas, clientes, usuarios, siempre poniendo a las personas en el centro del diseño. De esta forma puede llegar a soluciones que están presentes por lo general de manera explícita y latente, buscando mejorar problemas que ellos realmente desean mejorar.

- **Pensamiento Integrador.**

No solo deben basarse en el pensamiento analítico de las soluciones buscadas. Debe tener la capacidad de ir más allá de las alternativas existentes, creando soluciones novedosas.

- **Optimismo.**

Se debe continuamente estar convencido de que todo problema tiene una posible solución independientemente de la dificultad de encontrar alternativas de manera clara.

- **Experimentalismo.**

El proceso iterativo mencionado anteriormente no va enfocado en el logro de pequeñas mejoras incrementales. El Pensador de Diseño y su equipo deben ir más allá. EL proceso iterativo busca identificar nuevas problemáticas e identificar cualquier nueva solución a estos, de manera novedosa.

- **Colaboración.**

---

<sup>7</sup> “Design Thinking”, Harvard Business Review, Septiembre 2008.

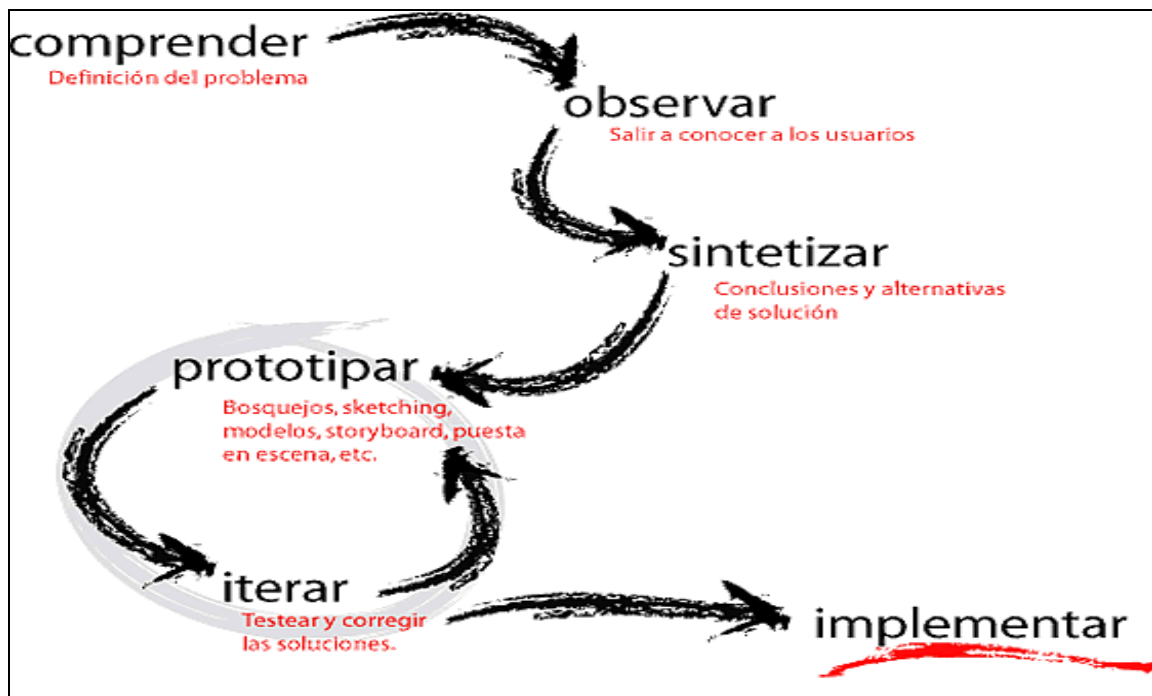
<sup>8</sup> CEO y Presidente de IDEO, empresa de innovación y diseño, Estados Unidos.

La clave para el Design Thinking se encuentra en la capacidad de trabajar con grupos interdisciplinarios, eliminando el paradigma del brillante genio solitario. Más aun es clave que el pensador de diseño este especializado en varias áreas temáticas y no solo centrado en una en particular. De esta manera se crea una visión más detallada y completa de cómo abordar las problemáticas de las personas y encontrar soluciones innovadoras.

### 8.3.2. Proceso Iterativo de Innovación y Diseño.

Básicamente el Design Thinking propone una herramienta reflexiva sobre cómo abordar las problemáticas y lograr la innovación basado en las personas. Existen ciertos pasos que se indican a continuación:

Figura 2: Esquema de Design Thinking



Fuente: "Design Thinking", Harvard Business Review, Septiembre 2008



Comprender. Es importante lograr comprender cuales son los problemas que pueden estar ocurriendo durante el proceso de innovación. Como se menciona, las ideas de rediseño no nacen necesariamente de mente de mentes brillantes sino que están presentes de manera latente en las personas. Por esto es importante abstraerse y lograr comprender lo que los afectados realmente quieren.

Observar. Este es un paso clave ya que lo más importante es lograr identificar que es lo que realmente necesita ser solucionado. En ocasiones, los usuarios identifican los problemas, pero sus soluciones no son completas o no son capaces de verlas de manera integral. Sin embargo, la clave está en ellos, en lo que opinan, en cómo se relacionan con sus pares o funcionarios de distintas jerarquías.

Sintetizar. Otro elemento importante es lograr identificar los quiebres de manera sencilla pero clara. Algunos problemas pueden formar parte de otros más generales. Es importante identificar los problemas como tales y no las consecuencias de estos como problemas. Puede entenderse como identificar Causas y no los síntomas.

Prototipar e iterar. Este punto también es importante y quizás es el más relevante del Design Thinking. A medida que se van identificando posibles mejoras, van surgiendo también nuevos problemas de los que los diseñadores deben hacerse cargo. Una solución sin orientación al usuario no tiene sentido ya que será inútil, puesto que puede generar otros problemas de los cuales los usuarios no pueden saber cómo enfrentar.

Implementar. Este paso final también debe ser bien ejecutado ya que pueden surgir problemas de aplicación en especial en las primeras ocasiones de uso de la innovación o el rediseño implementado.

Por medio del pensamiento de diseño se busca generar un rediseño del negocio basado en esta serie de pasos anteriormente indicada. Generar resultados aislados de servicios adicionales no sería del todo útil sin tener mecanismos como herramienta de diseño que permita el desarrollo de un rediseño fundado y bien estructurado.

#### **8.4. Estrategia**

Basado en las ideas Paper de Michael Porter, existen dos elementos fundamentales que buscan las empresas para lograr una ventaja por sobre sus competidores los cuales son: Eficiencia Operativa (EO) y la estrategia.

La Eficacia Operativa corresponde a la capacidad de realizar las actividades similares a las de sus competidores de manera más eficiente con el objetivo de ofrecer los mismos productos (o servicios) a un menor costo y con una calidad superior. Un ejemplo que se

menciona en este Paper corresponde a lo que realizaron durante la década de los 80's las compañías Japonesas, las cuales no tenían estrategias definidas pero eran capaces de tener una muy buena eficacia operativa.

La eficacia operativa lleva a las empresas a competir cada vez más fuertemente y junto con esto, este tipo de actividades gerenciales van siendo imitadas por competidores lo que hace que esta forma de obtener ventaja no sea sustentable en el largo plazo.

Por otro lado la Estrategia, consiste en ser diferentes o hacer las mismas actividades de manera distinta. La mayoría de las empresas definen la estrategia como el posicionamiento en la mente de los clientes, pero la verdadera estrategia consiste en realizar las actividades de manera distinta y única.

Otra definición que se da como más elaborada en el mismo paper de Porter describe lo siguiente:

*“Estrategia es crear ajuste entre las actividades de una compañía. El éxito de una estrategia depende de hacer bien muchas cosas, no sólo unas cuantas, e integrarlas. Si no hay ajuste entre actividades no hay estrategia distintiva y hay poca sostenibilidad. La administración vuelve a ser la simple tarea de supervisar funciones independientes, y la eficacia operativa determina el desempeño relativo de la organización.”*

#### **8.5. Cuadro de Mando Integral.**

El cuadro de mando integral, desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, entrega una poderosa herramienta para cumplir con la estrategia en todos los niveles de la empresa. La estrategia es desglosada en una serie de objetivos estratégicos que pueden ser medidos en base a una serie de indicadores y metas definidos para ellos.

De esta manera se logra tener una visión clara de la estrategia al existir metas para los indicadores transformando una estrategia no tan clara en hechos concretos, observables y medibles.

Los objetivos son definidos en base a 4 perspectivas distintas: La Perspectiva Financiera, La perspectiva del Cliente, Perspectiva de los procesos internos y Aprendizaje y Crecimiento.

La perspectiva financiera se utiliza para definir los estados en que se encuentra económicamente la empresa. Para esto se define indicadores que miden la fortaleza financiera de la empresa. Un ejemplo puede ser las utilidades de la empresa o el nivel de ventas de la misma.

La perspectiva del cliente define aquellos objetivos donde efectivamente la empresa puede agregar valor en el producto entregado al cliente. En esta perspectiva existen indicadores como la calidad de servicio o atención al cliente.

La perspectiva de los Procesos Internos corresponde a los procesos en los cuales la empresa debe sobresalir en relación a la competencia, con el objetivo de entregar productos o servicios de calidad de manera eficiente. Indicadores para esta perspectiva son calidad del producto y calidad de servicio.

Finalmente para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se refiere a los requerimientos que debe tener la empresa para internalizar las mejoras que pueden aplicarse para hacer a la empresa tener rendimientos superiores. Un indicador utilizado para esta perspectiva es la comunicación entre las áreas.

## **IX. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA EN ESTUDIO**

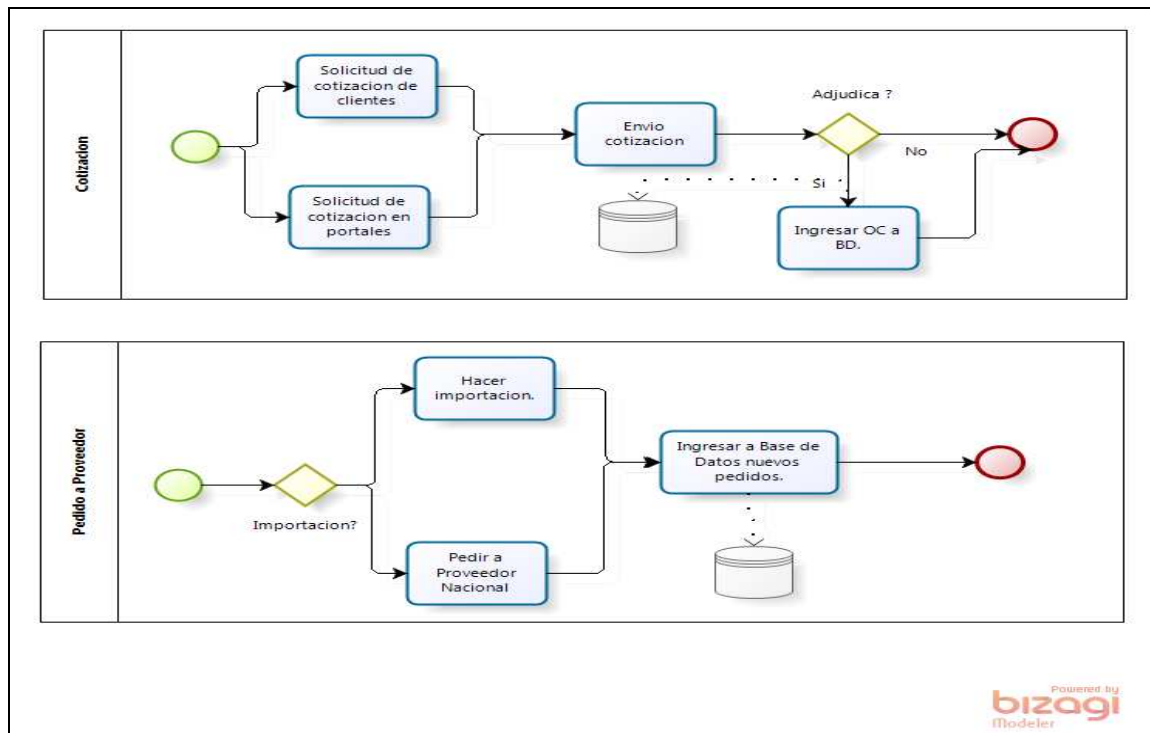
### **9.1. Procesos del Negocio.**

El funcionamiento del negocio y las actividades que deben realizar sus socios se posee tres líneas principales que se realizan simultáneamente:

- Cotizar: Esta actividad es la actividad fundamental que nutre las ventas y es el mecanismo por el cual se atienden los requerimientos y necesidades presentadas por los clientes. Es la que abarca la mayor parte del tiempo, realizándose permanentemente.
- Gestión de proceso de compras: consiste en la adquisición del material a ser comercializado. Implica la emisión de órdenes de compra, pedidos a proveedores y recepción (o retiro) de material solicitado.
- Entrega: Debido a que es una empresa pequeña, es relevante poner este proceso ya que dado el creciente tráfico en la ciudad de Santiago provoca que el despacho del material, realizado por los mismos socios, ocupa gran parte del tiempo.

Una idea puede verse en la siguiente figura:

Figura 3: Esquema procesos de negocio de JetLibros.



Fuente: Elaboración propia

## 9.2. Análisis FODA.

### 9.2.1. Análisis Interno

#### Fortalezas.

- Empresa familiar. Respuesta rápida a requerimientos del cliente.
- Empresa de tamaño reducido. Facilidad de adaptarse a cambios de las necesidades del mercado, en particular de los clientes.
- Atención personalizada a los clientes. Alta calidad de atención a clientes durante los procesos de cotización. Buena calidad de servicio de post-venta
- Experiencia en el rubro. Aproximadamente 30 años de experiencia en el mercado de los libros de Don Agustín Troncoso, Socio fundador de la empresa.
- Capacidad de gestión de pedidos personalizados generando la atención de requerimientos disponibles tanto en el mercado nacional como internacional.

- Rapidez y oportunidad en la respuesta a las solicitudes de los clientes.

#### Debilidades.

- Falta de posicionamiento en el mercado. Empresa cuenta solo con dos años en el mercado.
- Baja disponibilidad de capital y dificultad para acceder a financiamiento.
- Escasa disponibilidad de personal para realizar actividades.
- Pobre desarrollo tecnológico.
- Estrategia no definida. Inexistencia de Plan Estratégico.

#### **9.2.2. Análisis Externo.**

##### Oportunidades.

- Grandes posibilidades de aumentar los ingresos en la medida que la empresa se posiciona en el mercado. Crecimiento del negocio del año 1 y 2 de un 60% (estimado).
- Alta demanda de libros en el mercado nacional e internacional.

##### Amenazas

- Entrada de nuevos competidores. Modelo de negocios altamente replicable.
- Sobrecalentamiento de la empresa por no dar abasto en la respuesta a la creciente demanda por parte de los clientes.

#### **9.3. Entrevistas y evaluación de Clientes y Proveedores.**

Para un correcto análisis, se debe entrevistar a los principales Stakeholders relacionados con Jet Libros<sup>9</sup>. En esta línea se estableció dos aspectos principales que corresponde a los Compradores-Clientes y Proveedores.

Como se menciona dentro del marco teórico del presente trabajo, todas las evaluaciones no tienen sentido si no se consulta la visión de las principales instituciones que se ven afectadas.

---

<sup>9</sup> Si bien se solicitó a más instituciones de las aquí mencionadas, no todos pudieron entregar su opinión.

Sin embargo, no puede considerarse a las instituciones como entes inanimados puesto que están compuestos por distintas personas, con distintas necesidades y distintas áreas de trabajo. Cada uno de las personas que ahí operan tiene problemáticas distintas y visiones diferentes de lo que debiera ser un buen servicio. Sin embargo, hay factores que se repiten en sus opiniones los que representa quiebres centrales de los que el mercado no está logrando dar respuesta.

### **9.3.1. Visión de los Clientes.**

La visión de los clientes en líneas generales, con algunas excepciones, es bastante unánime. Entre los principales problemas hoy, para las instituciones entrevistadas corresponde a la incapacidad de sus proveedores de libros de cumplir con lo que se está comprometiendo a entregar. En muchos de los casos, los proveedores se comprometen a entregar cierta cantidad de libros, pero lamentablemente no cumplen con la entrega de los mismos e incluso en varias oportunidades no entregan ni un solo libro de determinados títulos.

Para Marie Louis Bore<sup>10</sup>, directora nacional de Bibliotecas de Instituto Aiep del Instituto Aiep, un importante problema es la incapacidad de los proveedores de cumplir con lo prometido. Dentro de su análisis, ella menciona “lo que falta a los proveedores es comprometerse completamente a entregar lo que ofertan”. Según ella los proveedores simplemente no se hacen cargo en la medida que deberían hacerlo y buscan maximizar sus ingresos cotizando cualquier título que se encuentre en su base de datos sin la preocupación necesaria de revisar que estos títulos estén disponibles mas allá de que solo figuren en sus respectivas bases de datos.

Junto con esto menciona que no entiende por qué no se está aplicando el sistema de impresión bajo demanda que se utiliza hace años en otros países como Estados Unidos. Este es el caso de Lulu, que se dedica principalmente<sup>11</sup> a la publicación e impresión bajo demanda de libros independientes. Otro caso es el de Ingram que es una empresa similar que trabaja principalmente con sellos editoriales y Publidisa en España.

Respecto de las características del funcionamiento de Ingram<sup>12</sup>, es posible reconocer que el servicio que entrega a librerías se basa en la publicación de un catalogo actualizado que pone a disposición de sus clientes la información a tiempo real el stock sobre los libros, informando en de distintos títulos y sus posibilidades de impresión en caso que no se

---

<sup>11</sup> Fuente: Información corporativa Lulu, disponible en <http://www.lulu.com/us/about>.

<sup>12</sup> Fuente: Stephanie Gill, Account Representative, Ingram Inc.

encuentre disponible. Cuando no tienen contratos de Print on Demand con las editoriales ellos realizan pedidos directamente a dichas entidades. No obstante, su calidad de proveedores mayoristas con alcances y cobertura a nivel mundial les permite contar con grandes cantidades de Stock lo que da una mayor confianza a sus clientes sobre la disponibilidad de los títulos.

Para la Directora Nacional de Bibliotecas del Instituto AIEP, si bien se puede entender la dificultad referente a la cobertura plena de los requerimientos de la demanda debido a que muchos artículos se encuentran fuera del país. Pese a ello, agrega una postura crítica respecto de que los proveedores hagan oídos sordos a las expectativas que se generan.

Otro elemento consiste en la incapacidad de cumplir con los plazos de entrega acordados. En muchas ocasiones los proveedores de libros hacen caso omiso a las necesidades de sus compradores, comprometiéndose con amplios plazos de entrega, los cuales son bastante extensos, superando en general 60 días, plazo que finalmente en la mayoría de los casos no se cumple. Según el Sr. Wilson Campos, Asistente de procesos técnicos y adquisiciones de la Dirección de Bibliotecas, Universidad Mayor de la Universidad Mayor, los proveedores llegan con pedidos de órdenes de compras que ya han sido anuladas sin consultar a sus clientes si estos pueden ser recibidos fuera de plazo. Lo mismo ocurre según Nicole Olivos del Departamento de Adquisiciones, Instituto Profesional de Chile, quien agrega que en ocasiones los proveedores entregan material de órdenes de compra que llevan más de 5 o 6 meses desde que han sido cerradas.

Según Verónica Zamorano, del Instituto Tecnológico de Chile, esta situación provoca serias dificultades, ya que ellos son responsables de hacer uso del total del presupuesto asignado, y cumplir con la cantidad de libros exigidos por el sistema de acreditación de instituciones de de formación superior de Chile.

Para Marie Louis Bore esto genera aun más dificultades, debido a que además de incumplir plazos, no se informa de los títulos que están agotados, haciéndolos esperar innecesariamente libros que finalmente no son entregados. Finalizado todo el proceso, ellos se ven obligados rehacer licitaciones. Para ellos sería útil que los proveedores informaran en caso que algún título este agotado.

### **9.3.2. Quiebres Identificados.**

Basándose en entrevistas a proveedores y clientes, se identificó una serie de factores que afectan la calidad de servicio entregado. Los siguientes quiebres se repiten en la mayoría de los clientes consultados:

- Incumplimiento de plazos de entrega.
- Incumplimiento en la entrega del material.
- Falta de compromiso del distribuidor de libros.

Estos tres problemas no son nuevos, sin embargo los proveedores no han logrado mejorarlos.

### **Incumplimiento de Plazos de Entrega.**

A pesar de los esfuerzos por entregar un mejor servicio, el cumplimiento de los plazos de entrega ha sido un problema sin solución. La mayor parte de los libros solicitados deben ser importados, incorporando así más actores a la red logística.

Los pedidos deben pasar por los siguientes lugares antes de ser entregados al cliente en Chile:

1. Editorial en Origen.
2. Redistribuidor en Origen.
3. Courier que traslada los envíos al redistribuidor en Chile.
4. Recepción del material internado en el país
5. Separar y embalar
6. Despacho
7. Cliente final.

Cada etapa tiene un tiempo de procesamiento diferente, siendo principalmente crítico el tiempo que demoran los paquetes en transitar desde la editorial en el País de origen hasta el ingreso del pedido a Chile. La demora de la editorial internacional en entregar la orden y el despacho del material por el redistribuidor en origen son críticos y en general está fuera del control del distribuidor.

A juicio de los clientes, este quiebre asociado a la falta de disponibilidad de los libros en el mercado nacional se debe al pequeño tamaño del mercado del libro en Chile, debido en apariencia a la baja población existente en el país y a la consecuente adquisición de material bibliográfico.

### **Incumplimiento en la Entrega de Material**

Este incumplimiento no es informado al cliente a tiempo, viéndose el cliente a revisar que es lo que no han recibido una vez finalizado el plazo de entrega acordado.



Esto provoca el presupuesto asignado para adquisición de material bibliográfico no sea utilizado completamente. Para el cliente, esto es tomado como una pérdida ya que representa capital inmovilizado.

Para adquirir el material pendiente se tiene que rehacer las licitaciones, ocasionando un retraso en labores del departamento de adquisiciones.

Para los clientes esta situación genera muchos problemas internos y baja la valoración del servicio entregado. El tiempo que demora todo proceso es bastante largo, tomando en cuenta que el plazo de entrega ofrecidos por los proveedores puede llegar incluso a los 90 días, lo que significa tres meses de espera sin resultados

### **Falta de Compromiso del Distribuidor de Libros**

Para los clientes existe una falta de compromiso de los proveedores, ya que no se ha profesionalizado lo suficiente en relación a la creciente demanda del mercado. El nivel de exigencia de libros por parte de las instituciones de educación ha crecido con el correr del tiempo debido al aumento de exigencias del proceso de acreditación y al aumento en la cantidad de alumnos que anualmente ingresan a instituciones de educación superior en el país.

Este aumento en las exigencias obliga al cliente a comprar material bibliográfico, gastando importantes sumas de dinero para adquirirlo. Sin embargo los proveedores no han tenido una mejora de sus procesos, manteniendo un modelo de negocios bastante estandarizado, que no ha variado mucho desde sus orígenes, el cual no se hace cargo del aumento de las necesidades de los clientes.

La visión de las partes entrevistadas hace ver claramente que los proveedores de libros en el país operan con un modelo de negocio anticuado el cual consiste en maximizar sus ingresos, ofreciendo libros al mayor número de clientes y al más bajo precio, dejando de lado las necesidades del cliente, sin dar solución a lo que los clientes realmente necesitan.

Un factor identificado en este punto es la inexistencia de canales de comunicación directo entre los proveedores y clientes, así como inexistencia de uso de tecnologías de información que den un soporte real al proveedor y permitan identificar los problemas que se generan en el servicio de manera más simple.

## **X. ESTRATEGIA PARA JETLIBROS Y TEMAS ESTRATEGICOS**

### **10.1. Misión y Visión.**

De acuerdo a los quiebres identificados, la empresa debe formalizar e implementar una estrategia que permita profesionalizar el servicio ofrecido y cumplir con las expectativas de los clientes y proveedores.

Si bien es importante la diversificación del negocio, también lo es entregar un servicio de primer nivel. La venta de libros es lo que ha dado vida al modelo de negocios la empresa, casi duplicando su valor al segundo año de operación. Sin embargo, esta situación no es sostenible en el largo plazo debido que al crecer la demanda, aumenta también la dificultad para proveer un buen servicio.

Para diferenciarse en el mercado se debe perfeccionar el servicio ofrecido y cumplir con la entrega del material en el menor tiempo posible. De esta forma se define la misión y visión de la siguiente forma.

#### **10.1.1. Misión.**

La misión para Jet Libros corresponde a la siguiente:

“Ofrecer un servicio de alta calidad orientado a satisfacer necesidades de sus clientes por medio del cumplimiento eficiente y eficaz en la entrega de libros. La satisfacción está íntimamente ligada a procesos eficaces, orientados a las necesidades de sus clientes”.

#### **10.1.2. Visión.**

La visión para Jet Libros es la siguiente:

“Ser una empresa líder en innovación en la venta de libros en Chile, orientado a ofrecer una calidad total en los servicios”.

### **10.2. Estrategia y Temas Estratégicos.**

La estrategia definida una vez identificados los quiebres del mercado consiste en cumplir con las expectativas de los clientes al adquirir material bibliográfico. De esta forma es

necesario cumplir con la entrega de los pedidos dentro de plazos reales. Para lograr esto, se debe tener tecnologías que den soporte a los distintos procesos que provocan finalmente que no se cumpla con la entrega de lo ofrecido.

Junto con esto se debe desarrollar alianzas comerciales con proveedores confiables con el fin de tener certeza de la disponibilidad de los libros y obtener precios más competitivos de parte de los proveedores.

Basados en las necesidades del mercado, se propone el desarrollo de la estrategia por medio de dos temas estratégicos:

1. Desarrollo Tecnológico e innovación.
2. Alianzas comerciales y Diversificación.

Ambos elementos se hacen cargo de los quiebres identificados por medio del análisis de la situación actual y las entrevistas. Los temas estratégicos no pueden funcionar de manera excluyente ya que mutuamente forman un complemento que permite.

#### **10.2.1. Tema Estratégico I: Desarrollo Tecnológico y Eficiencia Operacional.**

Para dar solución los quiebres mencionados, tales como la no entrega de títulos cotizados y no cumplimiento de los plazos de entrega, se hace necesario desarrollar sistemas tecnológicos innovadores que permitan reducir al menor nivel posible los quiebres generados.

El mercado presenta alta incertidumbre en la disponibilidad de stock en las propias editoriales. La información del stock disponible no es entregada razón por la cual se debe desarrollar herramientas tecnológicas que permitan reducir estos problemas. Jetlibros debe entonces desarrollar herramientas propias que permitan reducir estos problemas para dar cumplimiento de la mejor manera posible a las necesidades de sus clientes.

Como se menciona anteriormente, se ha desarrollado dos herramientas tecnológicas que buscan dar una solución al problema planteado y con esto entregar de un mejor servicio. Estas herramientas tecnológicas son llamadas: B2B de libros y Bases de Datos Dinámicas.

Ambas herramientas por si solas no dan una solución al problema, pero si permiten disminuir las asimetrías de información producidas entre proveedores (Editoriales) y

Distribuidores. Estas tecnologías no hacen más que aprovechar herramientas que ya existen, pero que no son usadas de buena manera debido en parte a la falta de disposición de los proveedores de entregar esta información de manera simple y oportuna.

El B2B de libros, se encarga de dar uso a plataformas web, por medio del cual los clientes tienen información directamente en tiempo real de las distintas etapas del proceso de provisión de los libros<sup>13</sup>. Con este servicio el cliente puede revisar el material que se encuentra pendiente de entrega, consultar fechas estimativas de despacho, etc.

Las Bases de datos dinámicas buscan dar un mejor uso a las plataformas web, que de manera independiente y atomizada utilizan los proveedores (Editoriales) de libros a nivel internacional. Los editores tienen páginas web propias, donde ofrecen sus catálogos y precios. Sin embargo no existe un sistema centralizado que agrupe a las editoriales que permita a sus clientes obtener información de forma simple.

### **10.2.2. Tema Estratégico II: Alianzas comerciales y Diversificación.**

Uno de los problemas que se presenta al momento de adquirir libros es la falta de interés real por parte de los proveedores de informar el stock de títulos. Esto ocurre principalmente en los libros en idioma Español, ya que las editoriales no tienen herramientas tecnológicas que permitan prever la demanda de sus clientes y no mantienen niveles de stock suficiente con el objetivo de disminuir los costos por almacenaje del producto.

De esta manera se hace necesario establecer alianzas comerciales que permitan satisfacer a los clientes finales por parte de las distribuidoras y así dar solución al origen del problema, la que corresponde a la falta de disponibilidad para adquirir libros ordenados por los clientes.

Basados en entrevistas con clientes y proveedores, se proponen 3 alternativas fundamentales: Impresión bajo demanda o POD<sup>14</sup>, alianzas con editoriales nacionales e incorporación del ebook.

La impresión bajo demanda es una potente herramienta que disminuye el incumplimiento en la entrega final de los libros. Esto ocurre porque se ataca directamente al problema ocasionado por los editores: no mantener mejores niveles de stock. La impresión bajo demanda es realizada por proveedores de servicios para editoriales que administran catálogos de libros de múltiples editoriales y distribuyen estos en el mercado. Estas

---

<sup>13</sup> Los pedidos pueden haberse entregado, agotado, descatalogado o demorado el plazo inicial de entrega. Esto se informa directamente al cliente, disminuyendo la falta de información y brindando finalmente un servicio de mayor calidad.

<sup>14</sup> De las siglas en inglés Print on Demand.

empresas pueden imprimir desde una sola copia, generando beneficios al editor, que no debe necesariamente tener altos volúmenes de stock, y al distribuidor que no dependerá de la disponibilidad del editor.

Establecer alianzas comerciales con editoriales nacionales es un punto importante, principalmente basado en información obtenida sobre los niveles de compra de los títulos Chilenos. Basados en los datos de las exportaciones de los libros nacionales, la venta de libros Chilenos se ha desarrollado fuertemente transformarse en una alternativa real para clientes en el exterior.

El ebook se encuentra en desarrollo a nivel local, no obstante está masificando su uso en países desarrollados y constituye una poderosa alternativa para tener siempre disponibles los títulos de las distintas editoriales. El hecho de no ser un libro en papel, da la facilidad de entregarlo en formato digital en cualquier momento y en cualquier cantidad al cliente. No obstante debe considerarse al libro electrónico como una alternativa, dado que si bien su uso ha ido aumentando, se ha desarrollado de manera paralela al libro en papel, como una alternativa novedosa, pero que no sustituye finalmente al libro físico.

### **10.3. Objetivos Estratégicos.**

A continuación se exponen los objetivos estratégicos, expuestos en el mapa estratégico. Los objetivos estratégicos se exponen con letra F para la perspectiva financiera, C para la perspectiva del cliente, I para la perspectiva de procesos internos y A para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

#### **10.3.1. Perspectiva Financiera.**

##### **F0: Aumentar Valor de Jet Libros**

Un aspecto importante es el crecimiento de Jet Libros en el mercado de las empresas dedicadas a la distribución de libros en Chile. Según las necesidades incumplidas de los clientes, se desprende que para aumentar el valor de la empresa es clave diferenciarse del resto de las empresas competidoras ofreciendo un servicio de calidad que potencie directamente el nivel de ventas de la empresa. Es clave aumentar el valor de la empresa ya que permite establecer Alianzas Comerciales dado el mayor poder de negociación con proveedores que entrega el tener una mayor parte del mercado como clientes.

##### **F1: Aumento de Ingresos por Ventas.**

Para lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado de la distribución de libros, es importante abarcar un mayor número de clientes aumentando el nivel de ventas anuales. Junto con esto, es importante también aumentar el nivel de ventas en aquellos compradores que ya son clientes, dado que dentro de las solicitudes de cotización existen hoy en día gran cantidad de títulos que son adjudicados por ellos a la competencia.

## **F2: Optimizar proceso de distribución de libros.**

Como se menciona en los quiebres identificados de las entrevistas a clientes, se observa la necesidad de satisfacer sus requerimientos de la mejor manera posible dado que a la fecha esto no se cumple. Es por esto que se hace necesario tener el proceso que va desde la cotización de los libros hasta la entrega de los mismos optimizado, para poder cumplir con la entrega de la mayor cantidad de títulos en un tiempo menor o igual al plazo acordado.

### **10.3.2. Perspectiva del Cliente.**

#### **C0: Entrega de servicio de calidad.**

Uno de los aspectos que más se repite en la entrevista de clientes, es el escaso servicio de postventa que ofrecen los distribuidores de libros. Los clientes no están satisfechos con el servicio que se entrega y este quiebre no siendo abordado por sus proveedores, quienes no se hacen cargo de las necesidades de los clientes.

#### **C1: Cumplir con la entrega de los libros y en plazo acordado.**

El quiebre central identificado es no entregar el total del material ofrecido y sobrepasar por mucho los plazos acordados. De esta manera es un elemento clave de diferenciación cumplir con estos requerimientos básicos en la provisión de libros a los clientes. Existen clientes y potenciales clientes que a la fecha están sacando a aquellos proveedores que no cumplen con niveles de satisfacción definidos internamente por ellos.

#### **C2: Contacto directo con el cliente. Información en tiempo real.**

Durante el proceso de entrega de los pedidos es usual no informar al cliente por lo que se ven obligados a solicitar esta información a sus proveedores. Muchas veces estas solicitudes no son contestadas o son contestadas tardíamente. Por otro lado obliga al equipo de venta a recopilar esta información, dejando de lado las actividades que son asignadas como por ejemplo contestar cotizaciones.

### **C3: Incorporar mercado del Libro electrónico.**

Si bien la empresa se ha dedicado a la venta de libros físicos, basado en entrevistas a proveedores y compradores<sup>15</sup>, se observa la necesidad de diversificar la gama de productos y servicios ofrecidos. El libro electrónico está recién empezando a incorporarse al mercado por lo que es importante aprovechar la oportunidad y transformarse en “el primer jugador”.

#### **10.3.3. Perspectiva de Procesos Internos.**

##### **I0: Cumplir con niveles de ventas para aprovechamiento de economías de escala.**

Un factor relevante ocurre en la demora que ocurre en la adquisición de los libros por parte de Jet Libros debido a que no se alcanza un umbral de ventas mínimos para hacer rentable la realización un nuevo pedido a proveedores. Por este motivo se hace necesario mantener un nivel mínimo de ventas por semana para no demorar los pedidos.

##### **I1: Disminuir Tiempo pedido a Proveedor.**

Otro de los quiebres centrales consiste en el nivel por sobre lo esperado de incumplimiento en la provisión de los libros a los clientes. Cuando no se cumple con generar los pedidos a los proveedores a tiempo, se demora el proceso logístico de adquisición de libros y en caso que el proveedor lo declare agotado, demora también entregar información de quiebre de stock al cliente, el que se ve perjudicado ya que muchas veces no puede re adjudicar los títulos que no se pueden proveer.

##### **I2: Aumentar conocimiento de títulos más vendidos.**

Si bien dentro de las editoriales y redistribuidores de libros autorizados no existe una política de informar a sus clientes el stock de libros, lo que provoca en muchas ocasiones cotizar libros que se encuentran agotados, se hace necesario mantener un inventario dentro de las bodegas de aquellos libros que más se compran en el mercado de tal manera de estar preparado cuando ocurran pedidos de libros agotados en el mercado y así se cumple con la entrega de estos títulos.

Lograr definir esto permite también aumentar el poder de negociación con los proveedores ya que se puede lograr mayor descuento por compras por volumen y finalmente ofrecer un precio más competitivo al cliente.

---

<sup>15</sup> Se habla de compradores para referirse a instituciones interesadas en adquirir líneas de libros electrónicos.

#### **10.3.4. Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento.**

##### **A0: Mejorar sistema de apoyo por TI.**

Desde el punto de vista de los socios es parte importante de todo buen servicio contar con herramientas potentes que permitan dar apoyo a los procesos de cotización, venta y postventa. Dado que Jet Libros es eminentemente un start-up, no cuenta con la misma cantidad de recursos económicos que la competencia para contratar personal, por tanto en este caso es clave crecer acompañado de un buen sistema TI que permita hacer crecer a la empresa sin la necesidad incurrir en gastos de operaciones que pueden estar automatizadas y que a la vez aporta información clave para el fortalecimiento del negocio.

##### **A1: Predicción de precios de competencia.**

Los precios de la competencia en varias ocasiones se encuentran por debajo de los ofrecidos por Jet Libros, lo que lógicamente provoca que estos no sean adjudicados. Hasta el momento se cotiza a un precio predefinido, respetando un margen asignado por los socios. Para poder adjudicarse estos títulos se hace necesario ir disminuyendo el precio cada vez que no se adjudica hasta un umbral de rentabilidad mínimo. En caso que dentro de este proceso se adjudique este título, se define a este nivel de precio como precio de venta.

#### **10.4. Mapa Estratégico.**

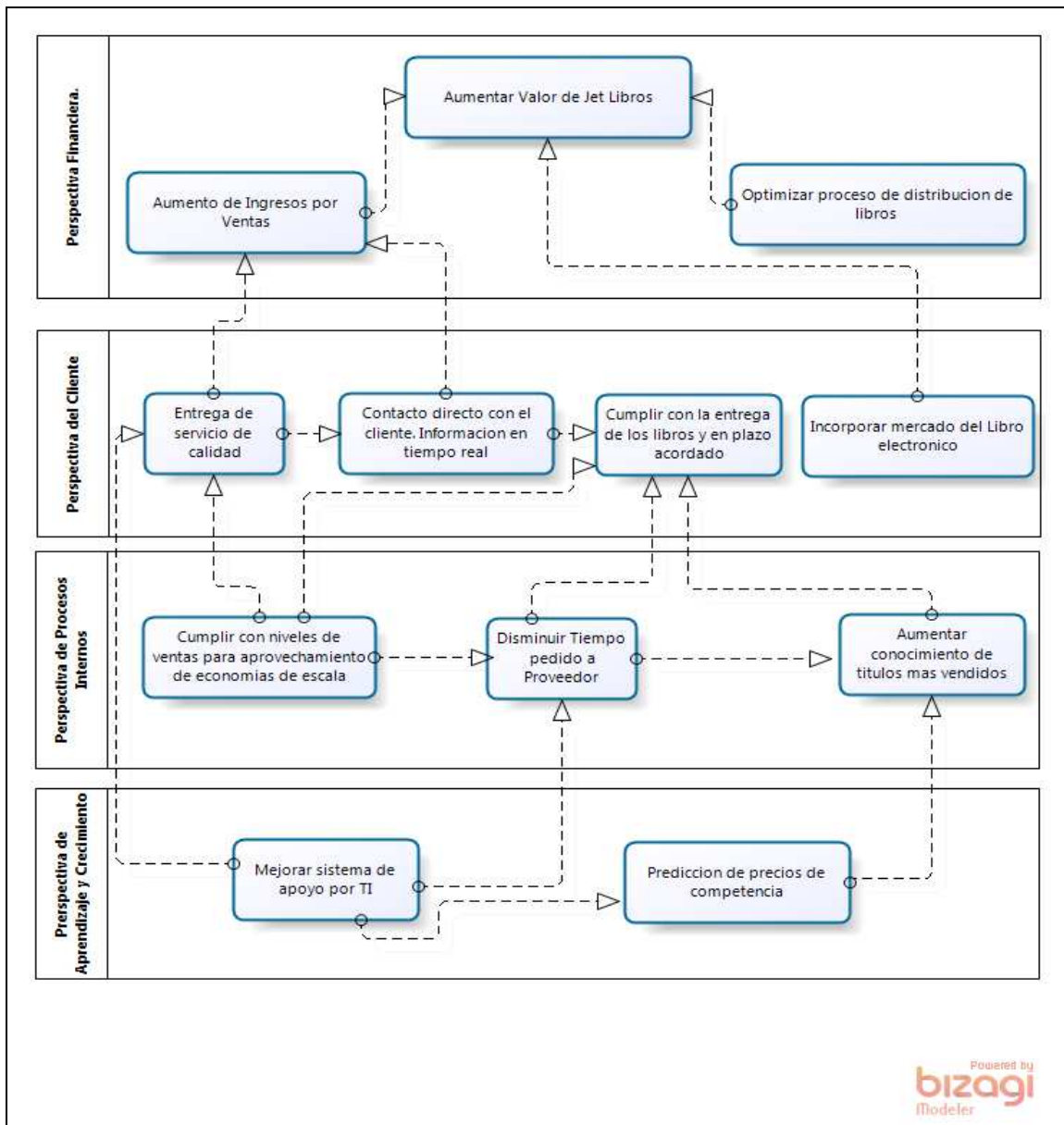
Luego de enunciados los objetivos estratégicos, se disponen estos en un mapa donde se muestra las relaciones entre ellos. De esta manera se grafica la necesidad de dar cumplimiento a los distintos objetivos de manera coordinada ya que para lograr estos se debe necesariamente concretar aquellos que influyen sobre él.

Junto con esto, y basado en las relaciones expuestas en el mapa estratégico se muestra que para lograr dar cumplimiento al objetivo final F0, correspondiente a Agregar valor a la empresa, es necesario dar cumplimiento a los objetivos que se encuentran desde la base hasta la parte superior del mapa de manera ordenada y gradual.

A continuación se muestra el mapa estratégico de Jet Libros.



Figura 4: Objetivos Estratégicos.



Fuente: Elaboración Propia.

## **XI. SISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO**

### **11.1. Indicadores y Metas.**

Una vez definidos los objetivos estratégicos para las 4 perspectivas, se establece indicadores para cada uno de ellos que permiten una efectiva gestión estratégica. Cada uno de estos indicadores permite entonces observar el desempeño de estos en todo momento y compararlos con metas establecidas por los socios. Dado que no existe datos de mercado en relación a los objetivos estratégicos, se define en base a la experiencia metas iniciales, que en caso de que los resultados obtenidos las superen, pasaran a ser nuevas metas para los periodos siguientes.

Dado que la empresa es hoy en día una microempresa, no se establece responsables puesto que son solo sus dos socios los que realizan todas las actividades de la empresa. Se espera en un futuro, en la medida que se logre un crecimiento de la empresa, se vaya delegando esta asignación de responsabilidades.

#### **11.1.1. Perspectiva Financiera.**

- **F0: Aumentar el Valor de Jet Libros.**

**Indicador:** EBITDA.

EBITDA corresponde a las ganancias generadas antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. Se propone este indicador debido a la simplicidad de obtención ya que se extrae directamente de los balances tributarios ingresados anualmente.

**Meta:**

En el año tributario 2012<sup>16</sup>, correspondiente al ejercicio del año 2011 se obtuvo un EBITDA de 8.940.752 y según estimaciones para el ejercicio del 2013 de aproximadamente MM \$15. Con esto se fija un aumento anual de un 50%, quedando como meta para los años 2013, 2014 y 2015 de MM \$22.5, MM\$33.75 y MM\$50.625 respectivamente.

---

<sup>16</sup> Fuente: Formulario 22, Servicio de Impuestos Internos.

- **F1: Aumento de ingresos por ventas**

**Indicador:** Ingresos por venta.

Se considera el ingreso por venta dado la simplicidad de seguimiento que puede realizarse del mismo. El ingreso por venta corresponde a las ventas netas (sin iva) y no considera ningún costo asociado.

**Meta:**

Según datos de la declaración de renta del año 2010, se obtuvo un ingreso por ventas de aproximadamente MM\$44 y para el año 2011, se espera aproximadamente MM\$70. Se refleja un aumento de un 57%. De esta manera se establece una meta de un para los próximos 3 años de MM\$105, MM\$157.5 y MM\$236.25.

- **F2: Optimizar proceso de distribución de libros.**

**Indicadores:**

Tiempo de recepción en bodega (TRB).

Disminuir sobre stock (SS).

A la fecha no se tiene un control sobre el TRB, lo que lógicamente influye en las demoras en la entrega de los pedidos al cliente final. El tiempo de recepción en bodega consiste en el número de días corridos que pasan desde el momento que el cliente emite su orden de compra y el (los) títulos son recibidos en las bodegas de JetLibros. El tiempo de entrega de los libros una vez recibidos en las bodegas es de 1 a 2 días por lo que el cuello de botella se encuentra justamente en el tiempo que demora en recibirse el libro desde el proveedor hasta las bodegas de JetLibros.

Un segundo elemento consiste los montos totales de sobre stock. A medida que ha ido creciendo la empresa, simultáneamente han subido los montos totales de libros que no se entregan al cliente. Este sobre stock ocurre cuando los pedidos llegan tardíamente y no son aceptados por el cliente o por errores internos se repite pedidos. La repetición de los pedidos ocurre por errores internos cuando se realiza el pedido al proveedor pero este hecho no es ingresado internamente por lo que este pedido no queda registrado y al realizar nuevos pedidos se vuelve a ejecutar el mismo.

## **Metas.**

El tiempo de entrega de libros ofrecidos por el mercado normalmente sobrepasa holgadamente los 30 días, llegando a ofrecerse en 60 días. Por este motivo se propone una meta para TRB que no supere los 25 días con el objetivo de que el cliente finalmente reciba sus pedidos antes de los 30 días.

Para el SS, se propone, basándose en poca disponibilidad de recursos con que cuenta la empresa, un monto no superior al 0,1% de las ventas netas.

Cuadro 1: Perspectiva Financiera.

Objetivo	Indicador	Meta		
		2013	2014	2015
F0:Aumentar Valor de Jet Libros	EBITDA [MM\$]	22.5	33.75	50.625
F1:Aumento de ingresos por ventas	INGRESOS POR VENTAS [MM\$]	105	157.5	236.25
F2:Optimizar proceso de distribución de libros	TRB [Días]	25	25	25
	SS [%]	0.1	0.1	0.1

Fuente: Elaboración Propia.

### **11.1.2. Perspectiva del cliente.**

- **C0: Entrega de servicio de calidad.**

**Indicador:** Evaluación de Cliente.

Uno de los quiebres identificados es la incapacidad de los proveedores de libros a nivel nacional de satisfacer las necesidades de sus clientes enfocándose solo en entregar lo que se puede proveer sin revisar si se está cumpliendo con las expectativas del cliente. Más aun, existen algunos clientes que internamente están poniendo notas a sus proveedores.

Las notas van enfocadas en 3 puntos:

- Cumplimiento de expectativas.
- Cumplimiento de entregas y plazos.
- Servicio de postventa.

Las notas van en un rango mínimo de 1.0 y máximo de 7.0. Junto con la nota que se solicite a Jet Libros, se solicita ingresar nota con que se califica al mercado con el objetivo de tener un punto de comparación en caso que la brecha sea muy alta en comparación con el mercado. Finalmente se calcula una nota promedio que representa la percepción de la calidad de servicios

**Meta:**

Se establece una meta para los próximos 3 años de un 5.0, 5.5 y 6.0 promedio para los próximos 3 años.

- **C1: Cumplir con la entrega de los libros y en plazo acordado.**

**Indicadores:**

- Grado de cumplimiento de entrega (GCE).
- Grado de cumplimiento de plazo (GCP).

Se define al GCE como:

$$GCE = \frac{\sum \text{Libros entregados a cliente} \times 100}{\sum \text{Libros Comprados por clientes}} \%$$

Es decir el GCE corresponde al porcentaje de libros que efectivamente se entregan versus todos los libros que son comprados.

Se define a GCP como:

$$GCP = \frac{\sum \text{Cumple}_i \times 100}{\sum \text{Libros Comprados por clientes}} \%$$

$\text{Cumple}_i$  tiene valor 1 si se entrega en un plazo menor o igual al ofrecido y 0 si no se entrega dentro del plazo.

**Meta:**

De acuerdo a conversaciones entre los socios, se establece que para el año 2011 el GCE llega aproximadamente a un 60% y el GCP a un 30%. Basado a la aplicación de herramientas tecnológicas orientadas a apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos se fija como meta para los próximos 3 años de 85%, 90%, 95% para el GCE y 70%, 90% y 95% para el GCP.

- **C2: Contacto directo con el cliente. Información en tiempo real.**

Indicador: Evaluación de Plataforma por Cliente

Se evalúa con nota de 1 a 7 la plataforma desarrollada para informar los estados en que se encuentran los distintos ítems de las órdenes de compra en el B2B de libros. La evaluación va directamente relacionada con la utilidad que considera el cliente que le otorga la plataforma. Mientras más útil sea, mas debería usarla y mejor debiera calificarla.

Meta:

La meta propuesta para los próximos 3 años es de un 5.5, 6.0 y 6.5.

- **C3: Incorporar mercado del Libro electrónico.**

Indicador: Fracción de Ventas

Consiste en el porcentaje de las ventas totales de libros electrónicos. Se espera que el mercado nacional de libro electrónico aumente gradualmente en el tiempo. En mercados como el de estados unidos, según el diario la tercera<sup>17</sup> en el año 2009 las ventas de libros electrónicos llegaron a superar al libro físico.

Meta:

Se fija como meta lograr un 1% en el año 2013, 5% en el año 2014 y 10% para el año 2015. Si bien podría parecer un monto elevado, basados en experiencias de países desarrollados una vez que el libro electrónico hace su entrada, su penetración en el mercado ha sido muy agresiva.

---

<sup>17</sup> Diario La Tercera. 29/12/2009, pagina 34.

Cuadro 2: Perspectiva del Cliente.

Objetivo	Indicador	Meta		
		2013	2014	2015
C0 Entrega de servicio de calidad	Evaluación de Cliente	50	55	65
C1: Cumplir con la entrega de los libros y en plazo acordado	GCE[%]	85	90	95
	GCP[%]	70	90	95
C2 Contacto directo con el cliente. Información en tiempo real.	Evaluación de Plataforma por Cliente	55	60	65
C3 Incorporar mercado del libro electrónico	Fración de Ventas[%]	1	5	10

Fuente: Elaboración Propia.

### 11.1.3. Perspectiva de procesos Internos.

- **I0: Cumplir con niveles de ventas para aprovechamiento de economías de escala.**

**Indicador:** Cumplimiento Ventas Base.

Según observaciones de los socios de la empresa, para hacer un pedido por importación se debe tener un nivel mínimo de compra ya que de lo contrario no es rentable realizarlo. Podría parecer irrelevante pero en caso que no se alcance la cantidad mínima para realizar un pedido, este no se puede realizar, lo que significa que el pedido se posterga para la siguiente semana, restando inmediatamente 7 días al plazo de entrega y arriesgando el cumplimiento de esos pedidos. La forma de medirlo es la siguiente:

$$\text{Cumplimiento Ventas Base} = \frac{\sum C_i \times 100}{52} \%$$

Donde  $C_i$  toma el valor 1 si en la semana  $i$  supera los 500 mil y 0 si no lo hace. Se divide por 52 que representa el número de semanas en un año.

Dado que la empresa es pequeña, muchas veces el equipo se concentra en solucionar problemas que no son tan trascendentales sin preocuparse de vender la cota mínima lo que provoca nuevamente atrasos en el cumplimiento de los plazos.

**Meta.**

Dado que la Misión y Visión estratégica mencionan la calidad de servicio, se debe ser estricto con alcanzar el completo cumplimiento de los plazos y por ende el porcentaje de cumplimiento. Considerando además que las ventas del año 2012 solo no alcanzaron los 500.000 en ventas en el mes de Febrero, se establece como meta 100% para los próximos 3 años.

No se tiene un desglose de ventas por semana, por lo tanto es relevante observar los niveles mínimos de venta, que podría considerarse como la “producción” de la empresa.

- **I1: Disminuir incumplimiento**

**Indicador:** Tiempo pedido a Proveedor.

El tiempo entre la llegada de una orden de compra de un cliente y se genere el correspondiente pedido al proveedor en reiteradas ocasiones sobrepasa en muchos días lo esperado. De acuerdo a lo conversado por parte de los socios, el tiempo entre estas dos acciones no debiera sobrepasar los 5 días.

**Meta:**

Se establece como meta para los próximos años llegar a 10 días en el año 2013, 5 en 2014 y 3 en 2014.

- **I2: Aumentar conocimiento de Títulos más Vendidos.**

**Indicador:** Fracción con Información de Demanda (FID).

Se establece como porcentaje del catalogo que se para el cual se encuentra definido algún nivel de ventas anuales. A la fecha no se tiene un conocimiento del nivel de ventas por lo que en este indicador se debe partir desde 0.

**Meta:**

Se establece como meta tener un 30% del total del catalogo de libros con asignación de nivel de ventas para el año 2013, 50% para el 2014 y 80% para el 2015.



Esta meta ayuda a cumplir primeramente con los plazos de entregas para aquellos libros más vendidos y también aumenta el poder de negociación con los proveedores al realizar compras por montos elevados.

Cuadro 3: Perspectiva de los Procesos Internos.

Objetivo	Indicador	Meta		
		2013	2014	2015
I0 Cumplir con niveles de ventas para aprovecharamiento de economías de escala	Cumplimiento Ventas Base [%]	100	100	100
I1 Disminuir Tiempo ped cba Proveedor.	Tiempo ped cba Proveedor [das]	10	5	3
I2 Aumentar conocimiento de títulos a ser vendidos.	FD [%]	30	50	80

Fuente: Elaboración Propia.

#### 11.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

- **A0: Mejorar sistema de apoyo por TI.**

Indicador: Porcentaje de Requerimientos Atendidos (PRA).

Un elemento clave desde el punto de los socios es contar con un servicio de TI capaz de satisfacer las necesidades de los diferentes requerimientos que se genera dentro de la empresa, de manera tal que se apoye de manera efectiva a dar cumplimiento en los procesos de las otras perspectivas.

Se consultará a las personas de la empresa el grado de cumplimiento de respuesta de sus requerimientos.

#### **Meta:**

Se establece como meta una calificación en torno al porcentaje de requerimientos de un 80% para el año 2013, 90% para el 2014 y 100% para el 2015.

- **A1: Predicción de precios de competencia.**

**Indicador:** Fracción con Información de precio (FIP).

Consiste en la fracción del catalogo total de libros que cuenta con precio asignado al cual el título fue adjudicado. Se hace importante contar con esta información para aumentar los niveles de venta basado en predicciones del precio de venta de los competidores.

**Meta:**

Se establece como meta para el año 2013 un 30% del catalogo, en 2014 un 50% y en 2015 un 80%.

Cuadro 4: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>		
		<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
A0:Mejorar sistema de apoyo por TI.	PRA [%]	80	90	100
A1:Prediccion de precios de competencia.	FIP [%]	30	50	80

Fuente: Elaboración Propia.

### 11.2. Cuadro de Mando Integral.

Cuadro 5: Cuadro de Mando Integral.

Objetivo	Indicador	Meta		
		2018	2019	2020
F0 Aumentar el valor de los libros	EBITDA [M\$]	25 337	5062	
F1 Aumentar los ingresos por ventas	INGRESOS POR VENTAS [M\$]	10 153	262	
F2 Optimizar procesos de distribución de libros	TFB [Días]	25	25	25
	SS [%]	01	01	01
C0 Entregar servicio de calidad	Evaluación de Cliente	50	55	65
C1 Cumplir con la entrega de los libros y en el plazo acordado	CE [%]	8	9	9
	CP [%]	70	90	90
C2 Contar con el contacto del cliente en forma oportuna y en tiempo real.	Evaluación de Plataforma por Cliente	55	60	65
C3 Incrementar el mercado del libro electrónico	Fracción de Ventas [%]	1	5	10
I0 Cumplir con niveles de ventas para aprovechar al máximo el potencial de economías de escala	Cumplimiento de Ventas Base [%]	10	10	10
I1 Disminuir el tiempo de entrega de los libros	Tiempo de entrega de los libros [días]	10	5	3
I2 Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes	FI [%]	30	50	80
A0 Mejorar la asistencia al cliente por TI.	FPA [%]	80	90	100
A1 Reducción de riesgos de competencia	FIP [%]	30	50	80

Fuente: Elaboración Propia.

### 11.3. Iniciativas Estratégicas.

Una vez definida la estrategia, ambos socios se encuentran realizando diferentes acciones para lograr concretar la estrategia. Las iniciativas estratégicas corresponden a los hechos concretos que se llevan a cabo por las empresas para el desarrollo del plan estratégico.

A continuación se mencionan las iniciativas que se están desarrollando o ya han sido realizados y en segundo lugar aquellas iniciativas que deben desarrollarse a futuro para alcanzar todos los objetivos estratégicos.

Dado que JetLibros es una microempresa y cuenta con escasos recursos, y además a finales del año 2013 recién alcanzará el nivel más bajo para ser considerada una pyme, se hace uso de los activos que la empresa posee: Experiencia en el rubro, capacidad de negociación del Don Agustín Troncoso y conocimiento en el desarrollo de tecnologías de información que permiten el apoyo directo ajustándose a las necesidades de Jet Libros.

### **11.3.1. B2B de Libros.**

El B2B de libros busca hacerse cargo de algunos de los quiebres identificados preliminarmente, dentro de los cuales se encuentran:

- Falta de Información.
- Cumplimiento de plazos (tiempos de entrega).
- Cumplimiento de material a entregar.

La mayor parte de los clientes se quejan de manera frecuente que los proveedores no les informan absolutamente nada una vez que se adjudican una orden de compra. No informan lo que se ha entregado en ningún caso, tampoco informan si alguno de los títulos solicitados se encuentra descatalogado o agotado y que no podrán proveerlo. Muchas veces sus proveedores anulan internamente órdenes de compra, o ítems de ella, sin informar al comprador haciéndolos perder tiempo valioso. En este tipo de situaciones los compradores se ven obligados, después de 3, 4 o 5 meses, en caso de no perder el presupuesto de financiamiento, de rehacer las licitaciones empezando nuevamente el proceso.

Tampoco indican el plazo real en que traerán los distintos títulos de las órdenes de compra. Muchos proveedores a nivel internacional si son capaces de proveer esta información con distintos grados de eficiencia, sin embargo, a nivel local los proveedores no se han hecho cargo de esta problemática. Ejemplos de sistemas logísticos optimizados es el que utiliza Amazon en los estados unidos, donde ellos mantienen alianzas directas con sus proveedores de tal manera que les permite reducir notablemente quiebres de stock, ya que son las mismas editoriales las que actualizan esta información. Con esto, a pesar de que sus precios no son los más económicos, su nivel de ventas sigue aumentando basados en la confianza que dan a sus clientes.

De esta forma el sistema de B2B generado permite indicar de manera más apropiada cuando serían entregados los libros y en caso de que esa fecha haya sido sobrepasada, se generara automáticamente una solicitud de actualizar la nueva fecha.

Junto con esto este sistema permite, de manera clara, anular por parte del proveedor cualquier orden de compra que no tenga pedidos en camino. Esto también es importante ya que con esto se logra crear una confianza del servicio ofrecido a los compradores.

Con el objetivo de entregar el material comprometido, el sistema busca entregar información de todo lo que se ha entregado y lo que falta por entregar. Así también informa que facturas se registran pagadas y cuáles no, simplificando con esto el proceso de pago a proveedores de los clientes.

En los siguientes cuadros puede verse un prototipo del sistema B2B de libros el cual ha sido utilizado por el instituto Aiep. Se espera que este sistema vaya incorporando nuevas necesidades que vayan generando los clientes.

Figura 5: B2B de Libros usado desarrollado por JetLibros. Panel de Administración.

Panel de Control		Administrador Dashboard																																																																																																	
<input type="text" value="Busqueda Rapida"/>		LISTADO DE ORDENES DE COMPRA																																																																																																	
<b>MOVIMIENTO</b> HIDE Buscar Orden de Compra Ingresar Orden de Compra Ingresar Pedido Ingresar Factura	<b>USUARIOS</b> HIDE Ingresar Cliente Ingresar Proveedor Clientes Proveedores	<b>OTROS</b> HIDE Ordenes de Compra Pendiente Facturacion	<b>ADMINISTRACION</b> HIDE Pendiente Agrupado Isbn13 Pendientes Logout	<table border="1"> <thead> <tr> <th>idoc</th> <th>numerooc</th> <th>cliente</th> <th>fecha</th> <th>Estado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>64</td><td>21531</td><td>UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES</td><td>28/09/2012</td><td>ACTIVA</td></tr> <tr><td>63</td><td>23208</td><td>AIEP SA</td><td>25/09/2012</td><td>ACTIVA</td></tr> <tr><td>62</td><td>23195</td><td>AIEP SA</td><td>25/09/2012</td><td>ACTIVA</td></tr> <tr><td>61</td><td>21352</td><td>UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES</td><td>03/09/2012</td><td>ACTIVA</td></tr> <tr><td>60</td><td>22829</td><td>AIEP SA</td><td>24/09/2012</td><td>ACTIVA</td></tr> <tr><td>59</td><td>22846</td><td>AIEP SA</td><td>24/09/2012</td><td>ACTIVA</td></tr> <tr><td>58</td><td>22847</td><td>AIEP SA</td><td>11/09/2012</td><td>ACTIVA</td></tr> <tr><td>57</td><td>22850</td><td>AIEP SA</td><td>11/09/2012</td><td>ACTIVA</td></tr> <tr><td>56</td><td>23008</td><td>AIEP SA</td><td>14/09/2012</td><td>ACTIVA</td></tr> <tr><td>55</td><td>22819</td><td>AIEP SA</td><td>06/09/2012</td><td>ACTIVA</td></tr> <tr><td>54</td><td>22620</td><td>AIEP SA</td><td>06/09/2012</td><td>ACTIVA</td></tr> <tr><td>53</td><td>22652</td><td>AIEP SA</td><td>06/09/2012</td><td>ACTIVA</td></tr> <tr><td>52</td><td>22544</td><td>AIEP SA</td><td>05/09/2012</td><td>ACTIVA</td></tr> <tr><td>51</td><td>22542</td><td>AIEP SA</td><td>05/09/2012</td><td>ACTIVA</td></tr> <tr><td>50</td><td>22520</td><td>AIEP SA</td><td>05/09/2012</td><td>ACTIVA</td></tr> <tr><td>49</td><td>22548</td><td>AIEP SA</td><td>05/09/2012</td><td>ACTIVA</td></tr> <tr><td>48</td><td>22523</td><td>AIEP SA</td><td>09/05/2012</td><td>ACTIVA</td></tr> <tr><td>47</td><td>22550</td><td>AIEP SA</td><td>05/09/2012</td><td>ACTIVA</td></tr> </tbody> </table>	idoc	numerooc	cliente	fecha	Estado	64	21531	UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES	28/09/2012	ACTIVA	63	23208	AIEP SA	25/09/2012	ACTIVA	62	23195	AIEP SA	25/09/2012	ACTIVA	61	21352	UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES	03/09/2012	ACTIVA	60	22829	AIEP SA	24/09/2012	ACTIVA	59	22846	AIEP SA	24/09/2012	ACTIVA	58	22847	AIEP SA	11/09/2012	ACTIVA	57	22850	AIEP SA	11/09/2012	ACTIVA	56	23008	AIEP SA	14/09/2012	ACTIVA	55	22819	AIEP SA	06/09/2012	ACTIVA	54	22620	AIEP SA	06/09/2012	ACTIVA	53	22652	AIEP SA	06/09/2012	ACTIVA	52	22544	AIEP SA	05/09/2012	ACTIVA	51	22542	AIEP SA	05/09/2012	ACTIVA	50	22520	AIEP SA	05/09/2012	ACTIVA	49	22548	AIEP SA	05/09/2012	ACTIVA	48	22523	AIEP SA	09/05/2012	ACTIVA	47	22550	AIEP SA	05/09/2012	ACTIVA
idoc	numerooc	cliente	fecha	Estado																																																																																															
64	21531	UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES	28/09/2012	ACTIVA																																																																																															
63	23208	AIEP SA	25/09/2012	ACTIVA																																																																																															
62	23195	AIEP SA	25/09/2012	ACTIVA																																																																																															
61	21352	UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES	03/09/2012	ACTIVA																																																																																															
60	22829	AIEP SA	24/09/2012	ACTIVA																																																																																															
59	22846	AIEP SA	24/09/2012	ACTIVA																																																																																															
58	22847	AIEP SA	11/09/2012	ACTIVA																																																																																															
57	22850	AIEP SA	11/09/2012	ACTIVA																																																																																															
56	23008	AIEP SA	14/09/2012	ACTIVA																																																																																															
55	22819	AIEP SA	06/09/2012	ACTIVA																																																																																															
54	22620	AIEP SA	06/09/2012	ACTIVA																																																																																															
53	22652	AIEP SA	06/09/2012	ACTIVA																																																																																															
52	22544	AIEP SA	05/09/2012	ACTIVA																																																																																															
51	22542	AIEP SA	05/09/2012	ACTIVA																																																																																															
50	22520	AIEP SA	05/09/2012	ACTIVA																																																																																															
49	22548	AIEP SA	05/09/2012	ACTIVA																																																																																															
48	22523	AIEP SA	09/05/2012	ACTIVA																																																																																															
47	22550	AIEP SA	05/09/2012	ACTIVA																																																																																															

Fuente: Plataforma Virtual JetLibros.

Figura 6: B2B de Libros usado desarrollado por JetLibros. Detalle de Orden de Compra.

Panel de Control		Administrador Dashboard																																																																																																																																		
<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <input type="text" value="Busqueda Rapida"/> </div> <div style="display: flex;"> <div style="width: 25%; border-right: 1px solid #ccc; padding-right: 5px;"> <p><b>MOVIMIENTO</b> HIDE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Buscar Orden de Compra</li> <li> Ingresar Orden de Compra</li> <li> Ingresar Pedido</li> <li> Ingresar Factura</li> </ul> <p><b>USUARIOS</b> HIDE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Ingresar Cliente</li> <li> Ingresar Proveedor</li> <li> Clientes</li> <li> Proveedores</li> </ul> <p><b>OTROS</b> HIDE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Ordenes de Compra</li> <li> Pendiente Facturacion</li> </ul> <p><b>ADMINISTRACION</b> HIDE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Pendiente Agrupado Isbn13</li> <li> Pendientes</li> <li> Logout</li> </ul> </div> <div style="width: 75%; padding-left: 5px;"> <p><b>RESUMEN ORDEN DE COMPRA: BIB133</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>ID</th> <th>CANT</th> <th>TITULO</th> <th>AUTOR</th> <th>ISBN13</th> <th>ISBN10</th> <th>P NETO</th> <th>PROVEEDOR</th> <th>PED</th> <th>FACT</th> <th>ACC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>61</td> <td>1</td> <td>DESCORCHADOS. GUIA DE VINOS DE CHILE</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>8.319</td> <td>BERNI FUENTES LOPEZ</td> <td>1</td> <td>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>62</td> <td>1</td> <td>TRATADO DE ENOLOGIA 2 TOMOS</td> <td></td> <td>9789484764144</td> <td></td> <td>141.529</td> <td>BERNI FUENTES LOPEZ</td> <td>1</td> <td>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>63</td> <td>1</td> <td>MANUAL DEL CATADOR DE VINOS</td> <td></td> <td></td> <td>8496709612</td> <td>34.500</td> <td>BERNI FUENTES LOPEZ</td> <td>1</td> <td>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>64</td> <td>1</td> <td>MANUAL DE CATA</td> <td>PARRA</td> <td></td> <td>8484764044</td> <td>23.483</td> <td>ESPAÑA</td> <td>1</td> <td>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>65</td> <td>1</td> <td>GRAN ATLAS DEL VINO</td> <td>BAEZA</td> <td></td> <td>8476308531</td> <td>25.450</td> <td>ESPAÑA</td> <td>1</td> <td>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>66</td> <td>1</td> <td>COMO DEGUSTAR LOS VINOS</td> <td>RATTI</td> <td></td> <td>8471149400</td> <td>20.966</td> <td>ESPAÑA</td> <td>1</td> <td>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>67</td> <td>1</td> <td>MANUAL DE ESPECTROFOTOMETRIA EN ENOLOGIA</td> <td>GUZMAN</td> <td></td> <td>849670954X</td> <td>33.567</td> <td>ESPAÑA</td> <td>1</td> <td>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>68</td> <td>1</td> <td>TRATADO DE ENOLOGIA</td> <td>RIBEREAU</td> <td></td> <td>9505045719</td> <td>108.429</td> <td>ESPAÑA</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>69</td> <td>1</td> <td>VITICULTURA. TECNICA DE CULTIVO DE LA VID</td> <td>SALAZAR</td> <td></td> <td>8489922357</td> <td>47.701</td> <td>ESPAÑA</td> <td>1</td> <td>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>70</td> <td>1</td> <td>GUIA PRACTICA DE LA VINIFICACION</td> <td>FOULONNEAL</td> <td></td> <td>8489922977</td> <td>33.853</td> <td>ESPAÑA</td> <td>1</td> <td>1</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> </div> </div>												ID	CANT	TITULO	AUTOR	ISBN13	ISBN10	P NETO	PROVEEDOR	PED	FACT	ACC	61	1	DESCORCHADOS. GUIA DE VINOS DE CHILE				8.319	BERNI FUENTES LOPEZ	1	1		62	1	TRATADO DE ENOLOGIA 2 TOMOS		9789484764144		141.529	BERNI FUENTES LOPEZ	1	1		63	1	MANUAL DEL CATADOR DE VINOS			8496709612	34.500	BERNI FUENTES LOPEZ	1	1		64	1	MANUAL DE CATA	PARRA		8484764044	23.483	ESPAÑA	1	1		65	1	GRAN ATLAS DEL VINO	BAEZA		8476308531	25.450	ESPAÑA	1	1		66	1	COMO DEGUSTAR LOS VINOS	RATTI		8471149400	20.966	ESPAÑA	1	1		67	1	MANUAL DE ESPECTROFOTOMETRIA EN ENOLOGIA	GUZMAN		849670954X	33.567	ESPAÑA	1	1		68	1	TRATADO DE ENOLOGIA	RIBEREAU		9505045719	108.429	ESPAÑA				69	1	VITICULTURA. TECNICA DE CULTIVO DE LA VID	SALAZAR		8489922357	47.701	ESPAÑA	1	1		70	1	GUIA PRACTICA DE LA VINIFICACION	FOULONNEAL		8489922977	33.853	ESPAÑA	1	1	
ID	CANT	TITULO	AUTOR	ISBN13	ISBN10	P NETO	PROVEEDOR	PED	FACT	ACC																																																																																																																										
61	1	DESCORCHADOS. GUIA DE VINOS DE CHILE				8.319	BERNI FUENTES LOPEZ	1	1																																																																																																																											
62	1	TRATADO DE ENOLOGIA 2 TOMOS		9789484764144		141.529	BERNI FUENTES LOPEZ	1	1																																																																																																																											
63	1	MANUAL DEL CATADOR DE VINOS			8496709612	34.500	BERNI FUENTES LOPEZ	1	1																																																																																																																											
64	1	MANUAL DE CATA	PARRA		8484764044	23.483	ESPAÑA	1	1																																																																																																																											
65	1	GRAN ATLAS DEL VINO	BAEZA		8476308531	25.450	ESPAÑA	1	1																																																																																																																											
66	1	COMO DEGUSTAR LOS VINOS	RATTI		8471149400	20.966	ESPAÑA	1	1																																																																																																																											
67	1	MANUAL DE ESPECTROFOTOMETRIA EN ENOLOGIA	GUZMAN		849670954X	33.567	ESPAÑA	1	1																																																																																																																											
68	1	TRATADO DE ENOLOGIA	RIBEREAU		9505045719	108.429	ESPAÑA																																																																																																																													
69	1	VITICULTURA. TECNICA DE CULTIVO DE LA VID	SALAZAR		8489922357	47.701	ESPAÑA	1	1																																																																																																																											
70	1	GUIA PRACTICA DE LA VINIFICACION	FOULONNEAL		8489922977	33.853	ESPAÑA	1	1																																																																																																																											

Fuente: Plataforma Virtual JetLibros.

El B2B de JetLibros es un sistema de código propio basado en plataformas web desarrollado internamente por la empresa. Se observa en el primer cuadro el panel de control, desde donde puede verse las distintas órdenes de compra. Se puede ingresar a cualquiera de ellas, donde se puede ver la cantidad solicitada por el cliente (Cant), lo que se ha pedido a los proveedores (Ped) y lo que se ha entregado (Fact). De esta manera tanto la empresa como sus clientes tienen información en tiempo real de lo que está pasando con las distintas órdenes de compra.

Se espera ir mejorando este sistema en el tiempo con el objetivo de tener un servicio de calidad orientado a satisfacer los requerimientos del cliente.

### 11.3.2. Bases de datos Dinámicas.

La mayor parte de los proveedores, mantienen un sistema que hoy se podría considerar obsoleto para realizar las cotizaciones. Como se menciona, los libros cotizados son buscados en las bases de datos internas de los distribuidores<sup>18</sup>. En el mercado de libro existe una importante cantidad de libros que salen de circulación (lo que se conoce como descatalogación de los títulos por parte de las editoriales y otros que entran, por lo que se

<sup>18</sup> Las empresas dedicadas a la venta de libros poseen bases de datos con listados de precios de los títulos de las editoriales.

requiere una importante cantidad de recursos para ser actualizados en estas bases de datos, por lo que aunque las editoriales entreguen estos datos<sup>19</sup>, las distribuidoras deciden no incorporar estos elementos dentro de las bases de datos. Muy asociado a esto está la variación continua de precios por parte de las editoriales. Esta información tampoco se actualiza en los sistemas de las distribuidoras de libros, por lo que en casos de que los costos superen el precio de venta de algún libro en particular, lo que involucra una pérdida obvia, se decide no proveer estos títulos.

Para evitar los incumplimientos relacionados con esto se propuso la implementación de bases de datos dinámicas que recojan la variación de precios así como de stock de manera directa tomando esta información desde los proveedores. Esta información debe ser recogida por el propio sistema cada vez que se consulta o cotiza algún libro. Así se puede reducir de manera significativa los quiebres de stock o variaciones negativas de precios.

Otro elemento importante de estas bases de datos dinámicas, es la posibilidad de monitorear el comportamiento de los compradores tanto a nivel de consulta de libros como de órdenes de compra. De esta manera se propone en primera instancia incorporar un sistema inteligente a las bases de datos dinámicas que permitan anticipar la posible compra de ciertos títulos en particular. De esta forma se puede adquirir estos títulos por volumen por parte de la distribuidora y por tanto acceder a mayores descuentos y finalmente satisfacer la demanda ya que se incorpora un inventario propio de ciertos títulos lo que disminuye la posibilidad de ocurrencia de quiebres de stock.

También se propone un elemento de revisión interna de precios. Si bien los precios pueden cambiar externamente, también deben revisarse internamente. A esto se le llamará en adelante Revenue Management en libros. El Revenue Management de libros busca básicamente incorporar las alzas de precios que puedan darse en procesos de cotización distintos e ir capturando las alzas de precios, para así lograr capturar lo que realmente estén dispuestos a pagar los compradores. De esta forma se logra aumentar los ingresos percibidos y disminuir la competencia por precios, o protegerse más bien de ello.

---

<sup>19</sup> Existen pocas editoriales que indican el Stock de Libros de manera periódica. Una de ellas es Mc. Graw Hill. Sin embargo esta información es una vez al mes por lo que de todas formas se producen quiebres de stock.



### 11.3.3. Impresión Bajo Demanda.

Dentro de las entrevistas realizadas, se mencionó un punto importante que permite desarrollar de manera aun más sólida la confiabilidad en la disponibilidad de los libros, por medio de un sistema denominado impresión bajo demanda o POD.

Para obtener información y establecer una alianza con empresas dedicadas al tema se contactó dos compañías principales. Las compañías son Ingram en Estados Unidos, dedicada fundamentalmente a los títulos en inglés y Publidisa, enfocada a los títulos en español.

Ingram provee a las principales empresas dedicadas a la venta de libros, entre estas se encuentran empresas tan importantes como Amazon o Barnes&Noble. Amazon es una empresa dedicada principalmente a la venta de libros a través de internet, cuya principal característica es la confiabilidad en el servicio y por supuesto en la confianza de obtener lo que se está comprando y Barnes&Noble es la principal librería de los Estados Unidos.

Tabla 4: Listado de Editoriales que distribuye Ingram.

<b>Editoriales Trabajando con Ingram</b>		
Abingdon Press	Good Sam Publishing	Patagonia
Advantage Media Group, Inc.	Granta Books	Pineapple Press
AMMO Books, LLC	Graphic Arts Books	Planning Shop
Anomaly Productions	Harriman House	Poisoned Pen Press
Apa Publications	Ilex Press	Roli Books
Applewood Books, Inc.	Imprint Academic	RSC Publishing
Arundel Publishing	Insight Publications	Samhain Publishing
Australian Academic Press	Kogan Page	Schilt Publishing
AVA Publishing	Laughing Elephant	Severn House Publishers
Beautiful/Decay	Mandevilla	Simply Read Books
Berrett-Koehler Publishers, Inc.	Michael Wiese Productions	St. Lynn's Press
Blue Ibex	Moll Anderson Productions	Tantor Media
Cambridge International Science	Morgan James Publishing	Taschen America
Dark Coast Press	No Limit Publishing Group	Tate's Bake Shop

Design Studio Press	No Nonsense Fly Fishing	Taunton Press
Destiny Image	Nolo	ThingsAsian Press
Dreamscape	NorthSouth Books	Turner Publishing
Dundurn	O'Reilly Media	VanitaBooks
Eclipse Press	Omnibus Press	Vantage Press
Esri Press	Ooligan Press	VeloPress
Familius	Open Road Integrated Media	Wild Abundance Publishing
Fitzhenry & Whiteside	Opinionated About Books	Windsor Peak Press
Fox Chapel Publishing	Overdue Media	Woodhead Publishing
Future Horizons Inc.	ParentMap	XAMonline.com
GemmaMedia	Parkstone Press	

Fuente: Elaboración propia. Disponible en [www.Ingram.com](http://www.Ingram.com)

Tabla 5: Listado de Editoriales que distribuye Publidisa.

<b>Editoriales Trabajando con Publidisa</b>		
El Corte Inglés	Doctor Trade	Librería Luna Nueva
Abac Ocio y Cultura	Dykinson - Libros Jurídicos	El libro técnico
Abalú Libros	eBooks de Colombia	Nowtilus
Agapea	Ecobook	Musimundo
Akal	Editex	Lex Nova
ARCE	ElAleph	Librería Cervantes
Averroes	Espada de Luz	Librería Interbook
Bazuca.com	Fondo de Cultura Económica	Librería Paidós
Binario Libros	Gandhi@	Librerías Proteo
Boutique del libro	Grammata	Libro Club
Canaima Librería	Harlequin	Libros de Alejandría
Capítulo Dos	Icontec	LibrotécnicoPLUS
Catalonia	Ideas Propias	Norma
Consejería Medioambiente	INAP	Popular Libros
Copia	Instituto Andaluz de la Administración Pública	Profética
Corambo	LAIE	Punt de llibre
Cúspide Libros	Lalibriadelau.com	Qproquo
Cyberdark General	Tirant Lo Blanch	Revista de Libros

Cyberdark Lit. Fantástica	Mc Graw Hill	Siglo del Hombre
Desclée	Wanceulen	Tecno-Libro
Deupress	UNED	TematiKa.com
Diaz De Santos	Todoebook	Terrabooks
Rico y Cantón	Troa	UNE
Muchoslibros.com	CSIC	Librerías Picasso
Movistar	Bluefire	Llibreriaha
El Dial	Librería Deportiva Estaban Sanz	Harlequin Portugal
La Llar del Llibre	iBubok	(Portugal)Todoebook app
Corporación de Estudios y Publicaciones	Instituto de Empresa	Lecturalia
Buscalibros	Interactive Learning	Universia
Librería Hispano Americana	Librosclic	Import-export ERSA
Central Librería	Librería Céfiro	Librería Ofican
Ibukstore	VNET Librerías	Pearson Educación
Grammata	Librerías Beta	Grupo Quórum
SpanishBooks	El Gusanito Lector	Librería Tintas
El Giraldillo	El Mon del Llibre	Librería Cámara
AECA	Biblioteca Babel	Latorre Literaria
Universitat de València	Librería Babel	Anabel
Librería Nacional	Librería Hijos de Santiago Rodríguez	Herso
Sophos	Librería Caselles	KINDLE
Grammata	Librería Luque	El Mundo
Diego Marín, Librería	FCA Publishing	Librerías L

Fuente: Elaboración propia. Disponible en [www.Publidisa.com](http://www.Publidisa.com)

Para hablar con estas empresas se contactó a Stephanie Gill, representante de ventas de Ingram en Latinoamérica y Esteban Abril, representante de ventas de Publidisa.

Ambas empresas ofrecen el mismo tipo de servicio e imprimen libros de las principales editoriales del mundo en sus respectivos idiomas.

Estas empresas ofrecen servicio de impresión de libros que parte desde una copia de cada libro y envían cualquier cantidad a cualquier parte del mundo. También tienen catálogos actualizados con lo cual disminuye notablemente la posibilidad de que el distribuidor de libros oferte libros que no existen.

Por otro lado, en relación a la disponibilidad de stock, estas compañías ofrecen sistemas propios donde además de tener el catalogo de libros, existe información en tiempo real de

la existencia de los libros o en que parte del proceso se encuentran. De esta forma se informa que existen dos tipos de disponibilidad:

- En Stock: Dado que la disponibilidad es en tiempo real, se puede disponer de los libros en Jet Libros en poco tiempo.
- Para Impresión: Los títulos que se encuentran para impresión, tienen un tiempo mayor de entrega. Se tiene de todas formas la certeza que los libros serán recibidos.

#### **11.3.4. Incorporación del Ebook**

Para incorporar el Ebook se realizó 2 entrevistas principales. Por un lado se entrevistó a Isabel Carranza Gerente de División College de Editorial Pearson y a Alonso Cabieres, quien es ejecutor del portal de libros electrónicos, del área de Servicios Bibliográficos Electrónicos del Sistema de Servicios de Información y Bibliotecas (SISIB) de la Universidad de Chile.

La razón de estas entrevistas es para tener un enfoque desde dos puntos fundamentales:

- Visión de Proveedores nacionales de Libro Electrónico.
- Visión de Potenciales Clientes que usen Libro Electrónico.

La entrevista con Isabel Carranza se identificó principalmente que el libro electrónico en el país se encuentra recién en su fase de definición del modelo de negocio y por el momento Editorial Pearson no ha definido una política de precios por el cual se pueda probar desde ya la venta de este tipo de libros a clientes mayoristas. Según ella, esperan que recién dentro de los primeros meses de 2013 esté todo definido.

Por tanto, dado que Editorial Pearson es una de las principales Editoriales a nivel mundial, se entiende que se debe realizar alianzas estratégicas con proveedores nacionales una vez que definan de mejor manera el modelo de negocio del libro electrónico.

De la entrevista a Andrés Cavieres se establecieron varios quiebres identificados por ellos, los cuales se pueden resumir en 2 quiebres principales:

- Imposibilidad de adquirir títulos individualmente.

- Inexistencia de proveedor nacional que entregue servicio de venta de catalogo a Universidades Chilenas.

La Imposibilidad para adquirir títulos individualmente es un punto importante para ellos ya que para crear su colección electrónica están obligados a comprar paquetes de Bases de Datos con catálogos de libros a distintos proveedores. En este punto es importante señalar que no se compra libros electrónicos por parte de la Universidad de Chile, sino que se compra las Bases de Datos de los proveedores internacionales.

Otro punto mencionado es la inexistencia de proveedores nacionales que entreguen el servicio de implementación de libros electrónicos en las bibliotecas nacionales. Según el señor Cavieres, la implementación ha sido básicamente un ensayo y error en la implementación del libro electrónico a nivel de Universidad y por ahora solo han desarrollado un servicio piloto, el cual se está afinando para su posterior masificación en toda la Universidad.

Junto con esto, la búsqueda de proveedores se va haciendo también más compleja puesto que para incorporar dichas bases de datos, el equipo interno del SISIB debe contactar uno por uno a los proveedores de las bases de datos, lo que hace aun más compleja la tarea de incorporar libros electrónicos.

Finalmente, basado en los quiebres identificados en la Universidad de Chile, pionera en la incorporación de catálogos electrónicos, se propone ofrecer servicios enfocados en instituciones de educación de manera que el complejo proceso sea externalizado y ofrecido por Jet Libros. Este servicio debe ser ofrecido por Jet Libros basado en las alianzas que se logre establecer con los proveedores internacionales.

El servicio puede tener 2 tipos de productos principales. El primer producto consiste en ofrecer un servicio externalizado, donde Jet Libros se haga cargo de proteger la propiedad intelectual de los editores y con esto las bibliotecas paguen un servicio mensualmente y además se cobre por el número de veces que un libro es leído (descargado) por alumnos de la institución de educación.

Un segundo servicio consiste en incorporar a la biblioteca de la universidad el sistema, donde se hace entrega, previo pago a proveedores de bases de datos seleccionadas.

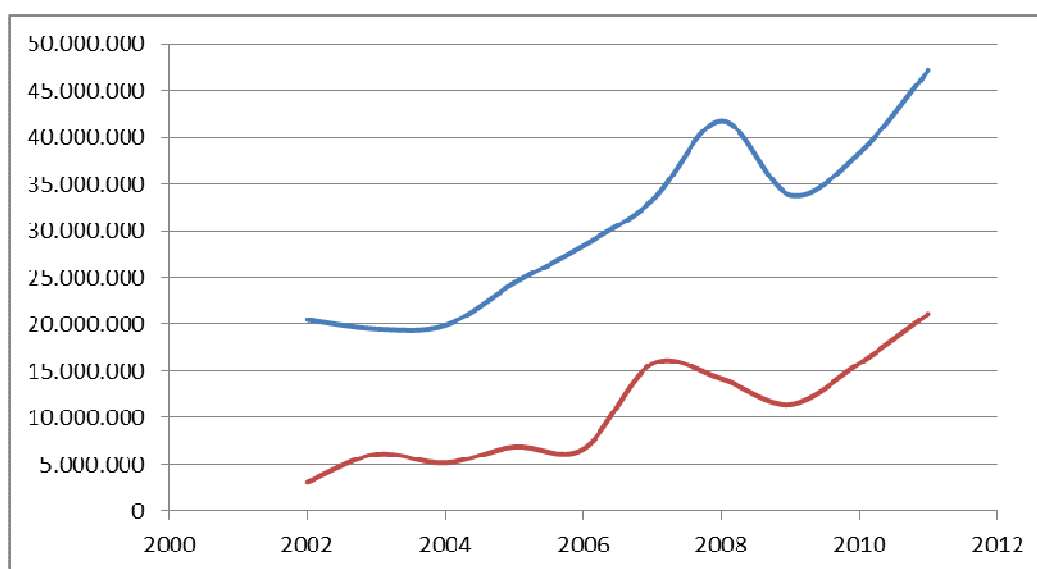
### 11.3.5. Alianzas con editores nacionales.

Un elemento importante, obtenido por medio de reuniones con representantes de editoriales nacionales es la buena disponibilidad para desarrollar alianzas y la disposición a realizar negocios con distribuidores locales.

Junto con esto, se observa un importante desarrollo de la exportación de libros Chilenos al exterior, llegando incluso en el caso de la literatura infantil a superar a las importaciones en esta categoría. Junto con esto el cuadro general es bastante positivo, ya que a pesar de seguir por debajo de las importaciones, la evolución de la venta de libros nacionales al exterior ha crecido de manera mucho más explosiva que las importaciones.

En el siguiente cuadro se observa la evolución de la importación y exportación de libros:

Gráfico 16: Montos Importados y Exportados de Libros en Chile entre 2002-2011 (US\$)



Fuente: Elaboración Propia a partir de Prochile.

Es claro que las importaciones de libros siguen siendo bastante mayores que las exportaciones, pero a partir del año 2006 se observa un aumento casi sostenido<sup>20</sup> en la venta al exterior de libros nacionales.

Por otro lado puede observarse un explosivo aumento de las exportaciones en relación a las importaciones entre los años 2002 y 2012.

<sup>20</sup> En el año 2008 se observa un bajón, el cual está probablemente relacionado con la crisis Subprime de ese mismo año.

Basado en las cifras del recuadro, la evolución de las importaciones entre los años 2002 y 2011 ha aumentado un 231%, mientras que las exportaciones han aumentado un 675% en el mismo periodo.

Tabla 6: Evolución de Importaciones y Exportaciones

	<b>Importación</b>	<b>Exportación</b>
<b>Relación 2011/2002</b>	231%	675%
<b>Importación vs Exportación ( 2002 y 20011)</b>	6,5	2,2

Fuente: Elaboración Propia a partir de Prochile.

Por otro lado, se observa que la relación de importaciones versus exportaciones ha disminuido desde 6,5 en el año 2002 a 2,2 en el año 2011.

Con estos datos se puede inferir de buena manera que el mercado del libro nacional ha tenido un importante avance a nivel internacional, y que incluso podría superar su propia balanza nacional en los próximos años en caso que la exportación total de libros Chilenos supere a lo importado. Sumado a esto, está también la fracción de libros nacionales que son efectivamente consumidos por el mercado nacional lo que hace aumentar aún más el volumen de ventas de los títulos nacionales.

Basado en las expectativas de aumento futuro de las importaciones, a los más de 20 millones de dólares de libros de esta procedencia que se vendieron en el año 2011 y a la no existencia de un “referente” exportador de libros nacionales se propone a Jet Libros el desarrollo de alianzas comerciales con editoriales nacionales. Esta alianza va enfocada en captar la demanda actual de libros locales y también a estar bien posicionado para enfrentar la demanda futura de libros nacionales.

Para esto se comunicó con Carolina Varela, de editorial Uqbar así como a Emilio Campos en Ril editores y Miguel Angel Campos en Ediciones UC. En estas 3 editoriales existe un gran interés por fortalecer el posicionamiento de sus libros a través de alianzas con distribuidores nacionales.

## **XII. CONCLUSIONES**

El presente trabajo se hizo en la microempresa JetLibros, cuyo negocio consiste en la venta de libros a instituciones de educación, preferentemente Universidades, Institutos y Centros de Formación Técnica. La empresa está inmersa en un mercado hipercompetitivo y altamente replicable, especialmente en el nivel que se encuentra la empresa donde no se ha invertido recursos en el desarrollo de mejoras tecnológicas y de negocio que permitan diferenciarse en el mercado y diversificar el negocio.

De esta manera la empresa se ve enfrentada a una serie de dificultades que, dado que no dispone de recursos económicos ni humanos adicionales aparte de sus socios, lo cual no logra superar y se ve pocas posibilidades de crecimiento en caso de mantenerse las condiciones actuales. La empresa realiza sus servicios con un nivel de satisfacción al cliente regular a bajo, sin cumplir con las expectativas de ellos y con una pobre expectativa de vida en el largo plazo. Una visión totalmente diferente es la que tenían los socios al comienzo del trabajo.

Junto con esto se logró identificar que una parte importante del problema se encuentra dentro de los mismos socios, los cuales emiten juicios partiendo de supuestos internos, muchos de los cuales no guardan relación con las verdaderas necesidades de los clientes, impidiendo así también detectar opciones de agregar valor al negocio al estar la empresa concentrada solo en sus problemas y no abrirse y relacionarse con el mercado.

Basado en el modelo de Reinartz y Ulaga, sobre cómo vender servicios más rentablemente para aumentar el valor de la empresa, se realiza una serie de entrevistas a clientes entre los cuales se encuentran el instituto Aiep, el Instituto Profesional de Chile, la Universidad Mayor, Instituto Tecnológico de Chile y en la misma Feria del Libro realizada en la segunda mitad del año 2012, así como también proveedores, entre los cuales destacan Editorial McGraw-Hill, Editorial Pearson, Editorial UC, Uqbar y RIL Editores.

Se identifico de esta manera 3 quiebres fundamentales los cuales son incumplimiento de los plazos de entrega de los libros, incumplimiento en la entrega del libro y falta de compromiso del distribuidor de libros. El incumplimiento de los plazos de entrega obliga al cliente a esperar en gran parte de los pedidos más de 90 días, sobrepasando con creces los plazos ofrecidos que van desde los 30 a 60 días. Los incumplimientos en la entrega de los libros obliga a los clientes a estar consultando cuando se les va a entregar los libros pendientes. Estas consultas en muchas ocasiones no tienen respuesta, lo que finalmente provoca tener que rehacer licitaciones para los libros faltantes, perdiendo tiempo y en



ocasiones viendo ellos reducido los presupuestos asignados para compra de libros debido a que no cumplen con gastar lo que se solicitó en sus presupuestos internos.

Por otro lado se hizo revisión del mercado a través de datos de importación y exportación de libros entre los años 2002 y 2011, lo que arrojó sorprendentes resultados entre los cuales se observa el creciente desarrollo en la venta de libros nacionales al exterior. La importación creció al doble y la exportación creció 7 veces desde el año 2002.

A pesar de lo que se pensaba originalmente, en la categoría de libros infantiles las exportaciones son mayores a las importaciones, lo que podría cambiar el paradigma de que el mercado del libro en Chile es solo de compra y no de creación y venta de material literario a otros países.

Dentro del análisis interno se identifica como fortalezas de la empresa el hecho de ser una empresa pequeña, de estructura familiar por lo que puede dar respuesta rápida a las necesidades de los clientes y junto con esto le permite adaptarse fácilmente a procesos de cambios. Dentro de comentarios de clientes se menciona que la empresa da respuesta rápida a sus consultas, lo que sitúa a la empresa por sobre varios competidores en la atención al cliente entregando a estos una atención personalizada. Además favorece a la empresa el hecho de que uno de sus socios, don Agustín Troncoso cuente con una gran experiencia, más de 30 años en el mercado, siendo de las personas con mayor experiencia en venta de libros en el mercado nacional.

Sin embargo la empresa no está posicionada en el mercado y cuenta con una corta vida lo que la hace desconocida para un gran número de clientes potenciales. La disponibilidad de recursos humanos y económicos la hacen altamente vulnerable desde el punto de vista financiero y operacional. No existe una estrategia definida y está básicamente dedicada a la venta de libros en general, sin tener una idea clara de donde diferenciarse para poder agregar valor al negocio ni como dar solución a los quiebres del mercado.

Al realizar el análisis externo, se identifica grandes posibilidades de aumentar en el nivel de ventas, basándose en los resultados donde entre el primer y segundo año la empresa paso de vender MM\$44 a MM\$70, lo que genera expectativas sobre las ventas futuras. Junto con esto basándose en el estudio del mercado del libro se ve un aumento sostenido en la importación del libro, rubro que corresponde a la mayor parte del negocio de JetLibros así como también una expansión sostenida de la exportación de títulos nacionales a otros mercados, situación que incluso ha llevado a clientes libreros de otros países a consultar por venta de libros al exterior a JetLibros. Estas son oportunidades reales que en la medida que sean aprovechadas consolidarían el negocio.

También hay amenazas constantes que pueden significar un riesgo real para el negocio, tales como la aparición en masa de nuevos competidores debido a que esta actividad es altamente replicable. Junto con esto y a pesar del tamaño con que hoy cuenta la empresa, donde son sus dos socios los que realizan todas las funciones, existe un riesgo real de que ocurra un desajuste en la respuesta a los requerimientos de los clientes dado que en ocasiones no logran dar a vasto debido a la sobre exigencia en las tareas.

Una vez realizados los análisis internos y externos de la empresa, se da forma a la estrategia, la cual consiste en el desarrollo de elementos tecnológicos que permitan realizar cada una de las operaciones y procesos con excelencia en busca de dar solución a los quiebres que genera la misma empresa durante el proceso de venta. Esto mismo permitirá agregar una herramienta adicional dentro de la plataforma: el cuadro de mando integral. Con esto se busca dar pleno cumplimiento a los objetivos estratégicos que se plantean. Así, se logra optimizar operacionalmente la empresa y dar solución, o reducir al máximo los incumplimientos que se generan.

El segundo plano de la estrategia consiste en establecer alianzas con proveedores internacionales y editoriales nacionales. Las alianzas con proveedores buscan alcanzar acuerdos con empresas confiables y que representen al mayor número de editores posible tanto para el caso de habla hispana como inglesa. Las alianzas con proveedores nacionales, busca aprovechar el creciente aumento que ha experimentado el nivel de las exportaciones de libros Chilenos, buscando transformar a JetLibros en un foco de distribución de libros nacionales tanto a Chile como al exterior. El proceso de alianza con proveedores nacionales es un proceso largo, ya que existe un gran número de editores locales e independientes, pero se espera en el mediano plazo contar con el mayor número de socios.

Una vez definida la estrategia, se define una serie de posibles temas estratégicos, que fueron obtenidos iterativamente por medio del Design Thinking. De esta forma se llegó finalmente a dos temas centrales, los cuales son el desarrollo tecnológico e innovación y alianzas comerciales y diversificación.

El primer tema estratégico consistente en el desarrollo tecnológico e innovación y va orientado a dar apoyo por medio de tecnologías a los diferentes procesos junto con automatizar servicios como por ejemplo la atención al cliente. También se busca con esto estar un paso adelantado a la demanda de libros y poder predecir niveles de venta para mantener stock en aquellos pedidos que más se repiten.

El segundo tema estratégico de alianzas comerciales y diversificación van orientadas a tener un grado de cercanía con los proveedores por medio de convenios de distribución o representación de sus compañías en el mercado.

Para implementar la estrategia, basado en el cuadro de mando integral o Balanced Score Card, se define un plan estratégico con una serie de objetivos en las perspectivas financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

En la perspectiva financiera se busca como objetivo principal aumentar el valor de JetLibros acompañado de un aumento en las ventas y una optimización de los procesos de tal manera que permita mantener controlados los errores en los pedidos lo que significa finalmente pérdidas para la empresa.

En la perspectiva del cliente se busca cumplir con la entrega y dentro de los plazos, entregando un servicio de calidad e incorporando productos adicionales como el libro electrónico, esto último con el objetivo de ofrecer una mayor variedad de productos.

En la perspectiva de los procesos internos se busca cumplir con niveles de venta mínimo para no retrasar la ejecución de los pedidos a proveedor y también disminuir los tiempos de ejecución de los pedidos a proveedores. También se busca aumentar conocimiento de los libros más vendidos para anticipar futuros pedidos y aumentar el poder de negociación con los proveedores al comprar libros por volumen.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se busca desarrollar sistemas TI que permitan dar cumplimiento a los objetivos de las otras perspectivas así como una predicción de precios de la competencia para aumentar los niveles de venta de la empresa.

Finalmente para lograr dar cumplimiento al plan estratégico se define metas para cada uno de los objetivos para alcanzar el desarrollo de la estrategia para los próximos tres años. El plazo debió ser más corto debido a que al ser una empresa pequeña, la estrategia puede ser modificada de acuerdo a las necesidades que se creen durante el desarrollo del negocio.

Finalmente se realiza una serie de iniciativas estratégicas que permiten mejorar el servicio entregado al cliente por parte de la empresa. De esta forma se desarrolló un código propio llamado B2B de libros donde se entrega al cliente el servicio de información de los estados de sus órdenes de compra. Con esto ellos pueden ingresar a través de la página web de JetLibros y buscar sus órdenes de compra. Aquí se les informa la cantidad de libros pendientes así como lo que ya ha sido facturado. Se espera a futuro poder informar

dentro del mismo la fecha estimativa de entrega con el fin de entregar una información completa al cliente.

Se diseñó también un sistema al que se llamó Bases de Datos Dinámicas con el fin de conectarse mediante una plataforma web con los proveedores, lo que permite saber la disponibilidad de stock al momento de cotizar los libros. Esto permitirá reducir los errores al cotizar ya que debería disminuir notablemente la cantidad de libros cotizados que no se encuentran disponibles.

También para incorporar los sistemas de impresión bajo demanda se logro llegar a acuerdo con Publidisa en España e Ingram en Estados Unidos. Con esto se comenzara a operar en la medida que los precios sean atractivos para la empresa y cumplan con las expectativas en la calidad de servicio.

Por otro lado se contactó a editorial Pearson para la redistribución de ebooks así como con el SISIB de la Universidad de Chile. Este mercado se encuentra recién entrando al mercado nacional por lo que aún no se define un modelo de negocio para esto, pero se espera poder realizar un servicio innovador a futuro que permita entregar nuevos productos a los clientes.

Todos estos elementos desarrollados tienen a los socios de la empresa sumamente involucrados en la gestión estratégica. No obstante, puede surgir nuevas opciones por lo que el modelo plantado podrá ser mejorado en la medida que haya cambios en el mercado o el mismo crecimiento de la empresa lo requiera.

Al margen se encuentra un activo intangible que es el involucramiento de los socios al trabajo en equipo, ya que el desarrollo del presente trabajo involucró a ambas partes y no solo a quien realiza la presente memoria. Junto con esto se encuentra logran cantidad de opciones de negocios que se obtiene al tener un contacto directo con los clientes, razón por la cual se espera desarrollar políticas que en la opción de conversar con los clientes e identificar aquellos aspectos que pueden ser mejorados.

### **XIII. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACION**

- How to Sell Services More Profitable, Werner Reinartz, Wolfgang Ulaga. Harvard Business Review, Mayo 2008.
- Design Thinking”, Harvard Business Review, Septiembre 2008.
- Robert Kaplan, David Norton, Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Julio – Agosto 2007.
- Porter, Michael, “Qué es Estrategia?”. Revista INCAE Vol. X, N° 1, 1997, pp. 35-52.
- Neil C. Churchill and Virginia L. Lewis. “The five stages of small business growth”, Harvard Business Review, pp. 11, May-June 1983.
- Cristopher Meyer y Andre Schwager. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review. Available: R0702G
- Frederick Reicheld, El Unico Numero que Necesita Hacer Crecer. Harvard Business Review, Diciembre 2003.
- Philip Moscoso, Alejandro Lago. El Desarrollo de un modelo de servicios innovador para un crecimiento rentable. IESE Business School, Octubre 2011.
- Centro Regional para el fomento del libro en América Latina y El Caribe, “Estudio de canales de distribución del libro en Chile”, 2002, available: <http://www.cerlalc.org/Tomo1/Chile.pdf>.

#### XIV. ANEXOS

##### Anexo 1: Montos Transados Libros Para Enseñanza Técnico Profesional (US\$)

Año	Importación	Exportación
2011	982.104	114.920
2010	894.992	624.829
2009	592.129	233.429
2008	971.379	265.717
2007	495.779	685.936
2006	653.880	42.976
2005	1.920.884	229.824
2004	725.495	123.771
2003	783.235	259.655
2002	577.677	56.110
<b>Total</b>	<b>8.597.554</b>	<b>2.637.167</b>

Fuente: Elaboracion propia a partir de Datos de Prochile.

##### Anexo 2: Montos Transados Libros Académicos, Científicos y Técnicos (US\$)

Año	Importación	Exportación
2011	11.910.937	1.780.085
2010	8.628.580	1.595.506
2009	8.409.405	3.990.298
2008	9.154.339	4.336.594
2007	8.950.380	2.784.812
2006	8.804.494	1.708.045
2005	6.789.205	2.669.196
2004	6.141.766	2.016.805
2003	7.472.594	3.156.831
2002	7.319.839	1.384.406
2001	10.584.532	2.561.118
2000	9.221.550	3.637.592
1999	8.175.831	17.353.408
1998	11.816.436	39.568.768
1997	10.920.361	30.645.925
1996	14.325.340	10.729.534
<b>Total</b>	<b>83.581.539</b>	<b>25.422.578</b>

Fuente: Elaboracion propia a partir de Datos de Prochile.

### Anexo 3: Montos Transados Libros De Literatura Infantil

<b>Año</b>	<b>Importación</b>	<b>Exportación</b>
2011	4.776.296	6.172.422
2010	4.619.940	4.882.988
2009	3.325.807	830.932
2008	4.314.571	780.564
2007	2.935.057	1.502.952
2006	2.473.571	1.717.731
2005	1.739.582	1.046.371
2004	1.666.638	1.153.196
2003	1.263.414	231.569
2002	1.520.040	190.199
<b>Total</b>	<b>28.634.916</b>	<b>18.508.924</b>

Fuente: Elaboracion propia a partir de Datos de Prochile.

### Anexo 4: Montos Transados Libros De Literatura En General

<b>Año</b>	<b>Importación</b>	<b>Exportación</b>
2011	29.601.514	13.113.133
2010	24.235.404	8.747.278
2009	21.517.170	6.421.002
2008	27.399.221	8.791.846
2007	20.901.872	10.814.743
2006	16.510.324	3.232.966
2005	13.971.662	2.979.491
2004	11.348.006	1.863.310
2003	9.987.457	2.476.233
2002	11.062.478	1.506.247
<b>Total</b>	<b>186.535.108</b>	<b>59.946.249</b>

Fuente: Elaboracion propia a partir de Datos de Prochile.

**Anexo 5: Totales Montos Transados en Libros (US\$)**

<b>Año</b>	<b>Importacion</b>	<b>Exportacion</b>
<b>2011</b>	47.270.851	21.180.560
<b>2010</b>	38.378.916	15.850.601
<b>2009</b>	33.844.511	11.475.661
<b>2008</b>	41.839.510	14.174.721
<b>2007</b>	33.283.088	15.788.443
<b>2006</b>	28.442.269	6.701.718
<b>2005</b>	24.421.333	6.924.882
<b>2004</b>	19.881.905	5.157.082
<b>2003</b>	19.506.700	6.124.288
<b>2002</b>	20.480.034	3.136.962
<b>Total</b>	<b>307.349.117</b>	<b>106.514.918</b>

Fuente: Elaboracion propia a partir de Datos de Prochile.