



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACION DE CORE
BUSINESS PARA UNA EMPRESA DE PUBLICIDAD**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

GABRIEL ANGEL VERGARA BUTRON

PROFESOR GUIA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI

MIEMBROS DE LA COMISION:
ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN
HÉCTOR UMANZOR SOTO

SANTIAGO DE CHILE
Agosto, 2012

El presente trabajo de título tuvo por objetivo desarrollar una Estrategia de Transformación del Negocio Principal para una empresa de publicidad, que consideró un período de cuatro años a partir de Enero del año 2012. La empresa está en el negocio de los avisos publicitarios impresos y plataformas on-line.

Hoy la empresa enfrenta ostensibles bajas en los ingresos por ventas, detonado por la baja en el nivel de uso de los avisos publicitario impresos, que está siendo cautivado día a día por la información disponible en la Web.

La propuesta de este trabajo de titulación consistió en definir la estrategia que está en concordancia con las nuevas tendencias del mercado, competir de forma eficiente y desarrollarse de mejor forma en la industria de la información, cuya tendencia está fuertemente canalizándose hacia lo digital.

La metodología planteada para desarrollar este desafío, se canalizó en efectuar una revisión de la Misión y Visión de la empresa; su estructura y objetivos. También se abordó un análisis del entorno externo de la empresa, con el fin de detectar las oportunidades y amenazas que se deducen del modelo de las cinco fuerzas que mueven la competencia de Porter. Adicionalmente, se realizó un análisis interno de la empresa, con el objetivo de conocer las fortalezas y debilidades. Luego de estos análisis, se efectuó el diagnóstico a través del análisis FODA que, complementado con la redefinición de Misión y Visión, estableció las bases para realizar el Plan Estratégico, el que fue abordado desde la perspectiva de planificación estratégica propuesta por Hitt. Con lo anterior, se definieron los planes generales, planes específicos, plazos, flujos de caja y un Balanced Scorecard basado en la metodología de Kaplan y Norton.

Como resultado de esta estrategia de transformación, se determinó en base al resultado del análisis interno y externo, que las estrategias genéricas que seguirá la Compañía son la de diferenciación con enfoque y crecimiento, en términos de estrategia corporativa. Los niveles de diversificación, están determinados por la incorporación de servicios para PYMEs a través de plataformas de servicios de e-commerce, en donde la empresa creará valor para sus clientes aportando en sus propias cadenas de valor a través de esta gama de servicios.

Se determinaron los planes generales y específicos necesarios para cumplir con los objetivos estratégicos planteados a través de un mapa estratégico y Balanced Scorecard, así como también se determinó el presupuesto necesario para esta nueva mirada estratégica.

Finalmente, se concluyó que el VAN de los proyectos definidos y su evaluación a cinco años, es de 23.000 MM\$, que es aproximadamente cuatro veces la inversión inicial y el período de recuperación de la inversión es de 2 años, 7 meses. El análisis de Montecarlo a través de la simulación en diez mil escenarios, arrojó que la actualización de flujos tiene una probabilidad de un 72% de ser rentable.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
2. OBJETIVOS	9
2.1 Objetivo General	9
2.2 Objetivos Específicos	9
3. ALCANCE	9
4. MARCO CONCEPTUAL	9
5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL ENTORNO INTERNO	12
5.1 Análisis Financiero y Económico	12
5.1.2 Análisis de los principales indicadores	12
5.1.2.1 Estructura de los Ingresos de la Compañía	12
5.1.2.2 Ingresos, Gastos de Administración y Ventas, Resultado Operacional y Eficiencia Operacional	13
5.1.2.3 Activos y Pasivos	14
5.1.2.4 Patrimonio	14
5.1.2.5 Ratios Financieros	15
5.1.2.6 Esquema de Fuentes y Usos	19
5.2 Productos, Logística y Usuarios	19
5.3 Clientes	20
5.4 Plan de Inversiones	21
5.5 Fit entre Estrategia Actual y Aplicada	21
5.6 Análisis de Recursos Intangibles	22
5.6.1 Estructura Organizacional	22
5.6.2 Perfil del Recurso Humano	22
5.6.4 Análisis del Capital Humano y Estructura Organizacional	24
5.6.5 Análisis de la Toma de Decisiones	28
5.6.6 Mapa de Influenciadores	28
5.7 Análisis Recursos Tangibles	29
5.7.1 Físicos (Infraestructura-Mobiliario)	30
5.7.2 Estado de las Tecnologías de la Información	30

5.7.2.1	Infraestructura Tecnológica.....	30
5.7.2.2	Tecnologías de la Información	30
5.7.2.3	Consistencia y Seguridad en la Información	31
5.8	Cadena de Valor.....	31
5.8.1	Actividades Primarias	31
5.8.2	Actividades de Apoyo	33
5.8.3	Esquema de la Cadena de Valor.....	34
6.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL ENTORNO EXTERNO.....	35
6.1	Análisis de Porter	35
6.1.1	Poder Negociador de los Proveedores	35
6.1.2	Poder Negociador de los Compradores.....	35
6.1.3	Amenaza de Nuevos Entrantes	36
6.1.4	Ingreso de Productos Sustitutos	36
6.1.5	Intensidad de la Rivalidad de los competidores.....	36
6.1.6	Resultado del Análisis de Porter.....	37
6.2	Análisis de PEST	39
6.3	Análisis del Entorno Competitivo	40
6.3.1	Antecedentes Generales	40
6.3.2	Competencia Directa	40
6.3.2.1	Competencia en directorios impresos	
6.3.2.2	Competencia en Avisos On-line (Competidores más fuertes).....	42
6.3.2.3	Análisis Competencia a través de FCE	44
6.3.3	Competencia Indirecta.....	47
6.3.4	Conclusiones del Análisis de la Competencia	48
6.4	Análisis y determinación de la Constelación de Valor.....	48
6.4.1	Cadena de Valor de los Proveedores.....	48
6.4.2	Cadena de Valor de los Avisadores.....	50
6.4.3	Cadena de Valor de los usuarios-compradores.....	50
6.4.4	Estructuración de la Constelación de Valor	51
6.5	Análisis de la Misión y Visión versus escenario de Crisis	52
7.	MATRIZ FODA	54

8.	DISEÑO DEL MODELO FUTURO	55
8.1	Reformulación de la Misión y la Visión de la Compañía	55
8.2	Definición de la Estrategia	55
8.3	Objetivos Estratégicos y Mapa Estratégico	58
8.4	Factores Críticos de Éxito	60
8.5	Gap Análisis	61
8.5.1	Gap Análisis Tecnológico	61
8.5.2	Gap Análisis de Procesos	64
8.5.3	Gap Análisis Organizacional	65
8.5.3.1	Nuevo Organigrama	66
8.5.3.2	Competencias del Personal	67
8.5.3.3	Gestión del Cambio	68
8.6	Implantación de Best Practices	71
9.	DEFINICIÓN DE PLANES Y PROYECTOS	73
9.1	Planes	73
9.1.1	Plan de Marketing	73
9.1.2	Plan de Operaciones	80
9.1.2.1	Producto o Servicio	81
9.1.2.2	Procesos	82
9.1.3	Plan de Recursos Humanos	83
9.1.3.1	Organización funcional	84
9.1.3.2	Perfil del Capital Humano	87
9.1.3.3	Plan de contratación	87
9.1.3.4	Política salarial	88
9.1.3.5	Plan de Desarrollo Organizacional	88
9.2	Proyectos	89
9.2.1	Automatización diseño de anuncios revistas y on-line (Customización)	89
9.2.2	Desarrollo Modelo de Distribución	89
9.2.3	Desarrollo Sistema de Gestión del Conocimiento	90
9.2.4	Implementación de Plataforma Centralizada de Atención a Clientes	90

9.2.5	Implantación CRM	91
9.2.6	Plan de Reestructuración Organizacional y Gestión del Cambio	91
9.2.7	Plan de Marketing.....	92
9.2.8	Implantación de Mall Virtual.....	92
9.2.9	Desarrollo de un Módulo de Integración de Servicios (Plataforma v/s Clientes)	93
9.2.10	Plan de Capacitación en Tecnologías de la Información	93
10.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	94
10.1	Resumen de Proyectos	94
10.2	Plotting Quick Wins.....	94
10.3	Carta Gantt	95
11.	JUSTIFICACIÓN FINANCIERA	96
11.1	Ingresos, Gastos y Costos	97
11.2	Flujos de Caja FY12 a 16.....	98
11.3	PAYBACK.....	98
11.4	Análisis de Sensibilidad.....	99
12.	BALANCED SCORECARD Y PLAN DE CONTINGENCIA	101
13.	CONCLUSIONES.....	102
14.	BIBLIOGRAFÍA.....	103
	ANEXO A.- Balances y Estados de Resultado.....	104
	ANEXO B.- Evolución Ventas Unidades de Negocio	
	ANEXO C.- Curvas ABC de Gastos de Administración y Ventas	
	ANEXO E.- Patrimonio La empresa y Empresas Internacionales del Rubro	
	ANEXO F.- Perfil del Capital Humano	
	ANEXO G. - Competidores On-line	

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos 10 años, las tecnologías de la información, las redes sociales, el creciente acceso a Internet ha repercutido radicalmente en el quehacer de las empresas a nivel estratégico y operacional, cambiando en muchos casos la forma de llevar el negocio incorporando estos nuevos elementos como complemento a su actual estrategia e incluso en algunos casos, adoptando totalmente una estrategia basada en la utilización de la Web, que en algunos casos han obtenido resultados desastrosos y en otros que han visto como complemento a su estrategia, han obtenido ventajas competitivas que les han reportado rendimientos superiores a la media del mercado.

En el escenario anterior, especialmente en los últimos 5 años la forma de informarse de las personas ha cambiado radicalmente, pasando de utilizar fuentes de información escritas a fuentes de información a través de la Web, en donde actores como Google y otros buscadores, así como también la prensa electrónica y soportes on-line, a fuentes de información en línea, pasando estas últimas a liderar la forma y la fuente que las personas utilizan para buscar información y luego satisfacer sus necesidades de productos o servicios. En el contexto antes descrito, la industria de los revistas impresos ha sufrido un revés importante en términos del uso de éstos que ha repercutido fuertemente en el argumento de ventas que tienen las Compañías competidoras que han visto como año tras año disminuyen sus ventas en las unidades de negocio de soporte revistas, siendo cada vez más dificultoso y en ocasiones imposible cumplir con los objetivos de venta planteados para cada año fiscal.

La Empresa de Publicidad., la Compañía líder en el mercado chileno de revistas impresos, no ha estado exenta de esta revolución en la información y ha visto mermados sus ingresos por ventas alrededor de un 40% en los últimos 5 años repercutiendo fuertemente en el margen de la Compañía, ya que su negocio principal es la venta de avisos publicitarios para empresas, profesionales y emprendedores en los directorios de revistas de circulación masiva en el país. Hoy las empresas si bien es cierto continúan publicando sus avisos en estos soportes de revistas, están cada vez más promocionándose a través de los soportes on-line, en donde pueden a través de la

Web, llegar a territorios geográficos mucho mayores que publicando en un directorio telefónico regional, generando economías de escala, disminución en costos de promoción y logrando llegar de múltiples y mejores formas a sus mercados meta.

Al analizar el detalle de la evolución del uso de los revistas en revistas y las grandes tendencias en buscadores de información, se vislumbra un panorama desalentador en términos de que el revistas ha entrado en la etapa de declive y la obsolescencia natural del soporte, ha hecho que el valor creado para los clientes y usuarios de los revistas esté migrando velozmente hacia el uso de la Web, sus tecnologías y oportunidades de información.

Frente a lo anterior, es menester para la Compañía realizar un nuevo planteamiento estratégico para hacer frente a las nuevas tendencias y poder utilizar sus competencias centrales de masividad, contenido de información, riqueza de bases de datos actualizadas y poder identificar cómo y cuáles de ellas son fuente de ventaja competitiva para poder aprovecharlas, desarrollarlas e implementarlas a través de una Estrategia de Transformación de Core Business.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Diseñar una estrategia de transformación de Core Business para una Empresa de Publicidad.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del entorno externo e interno de la compañía que permita detectar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, así como también analizar el entorno de la industria y la competencia.
- Caracterizar la actual estrategia corporativa de la Compañía, revisando Misión, Visión, niveles y tipos de diversificación.
- Establecer objetivos, hitos y metas de la estrategia.
- Definir las acciones y los recursos necesarios para realizar y cumplir las metas definidas por el plan estratégico desarrollado.
- Realizar un Balanced Scorecard.

3. ALCANCE

El diseño de estrategia de transformación de Core Business está pensado para ser aplicado sólo en la empresa y no a nivel global con el plan, ni en otros países. Para el diseño de la estrategia si se consideran los lineamientos generales del plan.

4. MARCO CONCEPTUAL

La oportunidad de obtener rendimientos superiores al rendimiento medio de la industria se basa en explotar e implementar de forma adecuada las ventajas competitivas dentro de una Compañía. En este contexto, reconocer un período de crisis es fundamental para poder reaccionar y realizar un planteamiento de una nueva visión de futuro del negocio, y a su vez esta nueva visión canalizarla a través de un plan estratégico que permita realizar esta implementación de las ventajas competitivas.

Pues bien, este trabajo de titulación contempla realizar un Plan Estratégico cuyo sustento principal, pero no exhaustivo, son siete pilares fundamentales:

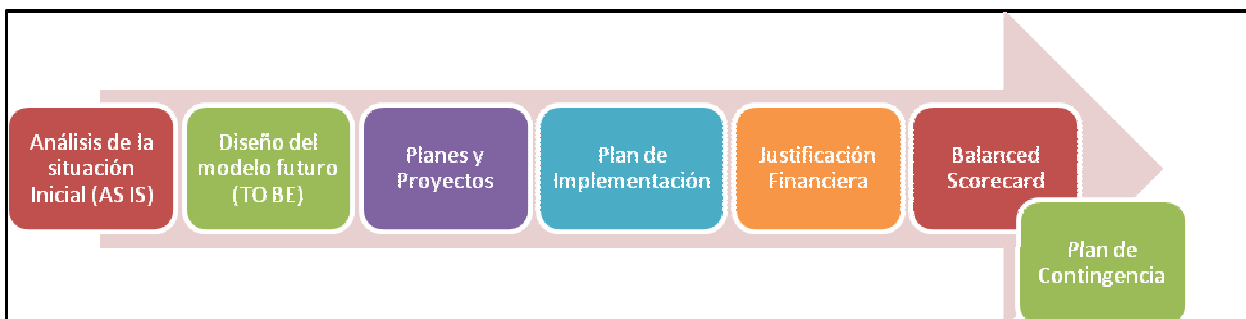


Figura 1: Estructura del Plan Estratégico

Fuente: Elaboración Propia.

Para llevar a cabo los siete procesos descritos en la figura 1, se ha propuesto realizar una serie de análisis que serán detallados en la metodología. Para cada una de estos procesos se ha considerado incorporar un modelo genérico y ciertos aspectos complementarios que fortalecen el análisis desde otras perspectivas. A continuación se muestra cada una de las dimensiones descritas en la figura 1 y los principales referentes teóricos para la realización.

Para el análisis de la situación inicial, se considera un análisis del entorno interno, externo y compartido, en donde se contempla utilizar el modelo de Michael Porter principalmente para la construcción y evaluación de la cadena de valor y análisis de la industria, así como también el modelo de Kaplan y Norton para la revisión de la estrategia actual, misión, visión y objetivos estratégicos actuales. Además, como actividades complementarias se planea revisar y analizar aspectos financieros, comparación de balances anteriores, análisis de fuentes y usos. También se revisará la estructura de toma de decisiones de la Compañía, el estado de la tecnología y consistencia de la información presente en las bases de datos. En el cometido anterior, se ha propuesto también como actividad complementaria realizar curvas ABC de clientes, y un mapa de influenciadores.

Para la etapa del diseño del modelo futuro, se ha considerado basar el análisis y construcción de la etapa en el análisis de estrategias corporativas señaladas en el libro

de administración estratégica de Hitt y realizar el nuevo Mapa Estratégico, según lo recomienda Norton y Kaplan. Adicionalmente se considera realizar un Gap Analysis que permitirá saber las brechas existentes entre la situación actual y el modelo futuro. Adicionalmente, se pretende identificar e incorporar las mejores prácticas relacionadas con el negocio de la empresa. Para el modelo futuro y abordar el tema de la gestión del cambio frente a la nueva estrategia, se propone incorporar un plan de Gestión del Cambio para obtener una transformación exitosa.

Para la etapa de definición de planes y proyectos se pretende como actividades principales, identificar los proyectos necesarios para transformar el modelo inicial en el modelo futuro, así como también identificar aquellos proyectos de mayor impacto, realizar una estimación de los beneficios asociados y el orden de prioridad final.

Para la etapa de implementación de los planes y proyectos, se realizará una carta Gantt y una matriz de Quick Wins para alinear la estrategia con los planes y proyectos definidos.

Para la etapa de justificación financiera se ha pensado estructurar los nuevos flujos de caja que tendrá la Compañía y que se derivan de la estrategia, realizando un análisis de sensibilidad basado en el modelo de Montecarlo, utilizando el software Crystal Ball.

Para el Balanced Scorecard se utilizará el modelo teórico de Norton y Kaplan.

5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL ENTORNO INTERNO

Para realizar el presente análisis, se debe tener en cuenta que se realizó cada uno de los análisis descritos en el índice temático para después concluir con la matriz FODA con lo que, no se indicarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en cada apartado, sino que se concluyen dentro de la matriz indicada.

5.1 Análisis Financiero y Económico

A partir de los estados de resultado y balances de la Compañía, que se pueden ver con mayor detalle en el Anexo A, se pueden estructurar y analizar los principales indicadores.

5.1.2 Análisis de los principales indicadores

5.1.2.1 Estructura de los Ingresos de la Compañía

A continuación se muestra un esquema que detalla la estructura de los ingresos de la Compañía, que permitirá ir cotejando las principales conclusiones del análisis financiero.

A partir del gráfico N° 1, se puede apreciar que existe una gran masa de ingresos constituida por los ingresos de revistas en su edición impresa que representa aproximadamente el 65% de la estructura. Posteriormente, existe una porción que ha ido en aumento a través de los últimos tres años y explica el 16% de las ventas. Finalmente, existen otros ingresos por un 19% que representa las ventas obtenidas a través del revistas on-line, las locales de revistas, otras ediciones en revistas y servicios de información que aborda la venta de bases de datos y estudios que realiza esporádicamente la Compañía.

La evolución que ha tenido esta estructura de ingresos se puede apreciar en el Anexo B, se verifica que mientras las ventas en la unidad de negocios de los productos editoriales (Revistas) van en constante descenso, mientras que las ventas de los

productos on-line van en aumento. Sin embargo, el problema radica en las razones de cambio de estos aumentos o disminuciones. Por simple inspección, se puede realizar una regresión lineal para determinar la pendiente de la línea de tendencia y quedará en evidencia que la velocidad con que bajan las ventas en revistas es mucho mayor que la velocidad con que aumentan los productos en on-line.

Con el razonamiento anterior, ya se puede anticipar que si la Compañía mantiene su actual nivel de operación y negocio en sí, con los mismos productos y forma de desarrollar los temas, más pronto que tarde terminarán por hundir a la Compañía u obligarla a cambiar drásticamente de Core-Business. El juicio anterior, tomará mucha más fuerza cuando el lector pueda ver el comportamiento y evolución de la estructura de los Gastos de Administración y Ventas que han sido inflexibles frente a la baja en las ventas.

5.1.2.2 Ingresos, Gastos de Administración y Ventas, Resultado Operacional y Eficiencia Operacional

Respecto de este análisis, se puede mencionar que existe rigidez de los Gastos de Administración y Ventas frente a la caída de las ventas, lo que representa una debilidad para la Compañía, puesto que, con una baja en ingresos por ventas, impacta directamente en las utilidades, EBITDA y eficiencia operacional. Bajo el supuesto de que los múltiplos del EBITDA son un buen indicador del valor de la empresa¹, estamos en presencia de una Compañía que entre 2009 y 2010 perdió más del 40% de su valor.

Las cuentas que estructuran esta rigidez son: Gastos de Personal, Servicios Externos y Comisiones, que no se han acomodado a la nueva realidad de operación y ventas de la Compañía. Para mayor detalle ver Anexo C y D en donde se da cuenta de las curvas ABC de Gastos de Administración y Ventas.

¹ Valoración de Empresas. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pdfiles/vebitda.pdf>

5.1.2.3 Activos y Pasivos

Al inspeccionar los balances de la empresa, en particular los activos, se puede encontrar que tienen una alta composición de activos circulantes, cuya composición principal son cuentas por cobrar de clientes. Esta composición principal de cuentas por cobrar, representa un 46% de los activos totales y un 64% del activo circulante. Por lo anterior se tienen unos activos que reflejan un porcentaje en el largo plazo significativo de activos (Otros Activos de L/P: Software específico) que no tienen un valor comercial, y un activo circulante que son las cuentas por cobrar que están provisionadas, pero el riesgo de la cobranza está latente.

Al analizar los pasivos, se visualiza que es una empresa con un tipo de financiamiento muy conservador, que no presenta mayores compromisos de pago. Lo anterior se puede deber a dos razones: en primer lugar a que la Compañía tiene una política de endeudamiento extremadamente rigurosa o porque la empresa sencillamente no tiene proyectos para realizar y no necesita financiamiento. Este último juicio toma fuerza al ver los ingresos que van en decreciendo. Sin embargo, en la sección de indicadores financieros, se verificarán los principales indicadores de la política de endeudamiento de la Compañía. A continuación se muestran los indicadores de liquidez y endeudamiento de la Compañía.

5.1.2.4 Patrimonio

Al analizar las cuentas Patrimoniales a lo largo de tres años, se puede visualizar que los dueños están realizando retiros, que no van acorde con una estrategia de desarrollo e inversión, realizándose retiros de hasta un 265% de la utilidad, lo anterior va en desmedro de alguna estrategia de desarrollo. Para mayor detalle ver Anexo E, donde se muestra el análisis de la empresa y el paralelo los retiros de empresas a nivel mundial.

5.1.2.5 Ratios Financieros

En esta sección se da cuenta del análisis de los principales indicadores financieros calculados. A continuación se muestra la tabla N°1 :

INDICES FINANCIEROS	2009	2010	2011
Rotación Activo Neto	0,87	0,77	0,73
Result Operac %	31,2%	23,0%	20,7%
ROA Operacional	27,2%	17,6%	15,1%
Result sin int y sin impto %	34,7%	23,2%	21,4%
ROA Total	30,3%	17,8%	15,6%
ROE	49,8%	26,8%	21,3%
Eficiencia Operacional	65,1%	74,1%	77,0%
Permanencia CxC	191	194	196
Permanencia Inventarios	205	300	137
Permanencia CxP	505	338	341
Indice de Liquidez	2,43	2,91	4,37
Leverage	0,64	0,52	0,37
Crecimiento Ventas		-23,6%	1,9%
Crecimiento EBITDA		-39,7%	-2,9%

Tabla 1: Índices Financieros años 2009 a 2011.

Fuente: Elaboración propia en base a los EERR de los años 2009-2010-2011.

Una rotación de activos ²de 0.87, 0.77, 0.73, son rotaciones bajísimas, comparada el total de activos contra los ingresos, si por ejemplo se tuviese un nivel de activos muy bajo, el nivel de activo es la inversión total de la empresa y se tuvo a disposición MM\$ 48.227, mientras más se haga trabajar, mayores son las ventas. Si tuviese el doble sería un muy buen indicador.

² La rotación de activos mide la eficiencia con la cual se han empleado los activos disponibles para la generación de ventas; expresa cuantas unidades monetarias (pesos) de ventas se han generado por cada unidad monetaria de activos disponibles.

El resultado operacional ³es muy bueno, se ve poco en empresas de este tamaño, está por el orden de 10%.

El ROA Operacional cuyo responsable es el gerente general, compara el resultado operacional con la rotación de activos. El gerente general y lo que puede decir, es que el año 2009 hacía rendir los activos en un 27,2%. Luego 17,6 y 15,1% el negocio se le está escapando entre los dedos y carece de ideas para hacerlo subir. El indicador de 27,2% es una cifra alta, pero la evolución es muy mala, está cayendo casi a la mitad la rentabilidad que con su gestión está obteniendo de los activos. ROA Operacional da cuenta de que está obteniendo una rentabilidad muy inferior que el año 2009 a los mismos activos.

Resultado sin intereses y sin impuestos, indica qué porcentaje de las ventas son el resultado final sin los impuestos y sin los intereses. Si bien es cierto, el gerente general no es responsable de los atípicos, de todas formas los administra y este indicador, da cuenta de la rentabilidad de esa gestión. De todas formas, el único valor atípico que existe es la partida “otros ingresos no operacionales”.

El ROE es la rentabilidad antes de impuesto que obtienen los socios en relación al patrimonio que tienen invertido en la empresa. La evolución de este indicador ha ido de un 49,8% el año 2009 a un 21,3% el año 2011. Ha caído en un 43%.

Los socios por tanto no deberían tener una buena evaluación de la actual administración del gerente general, incluso reforzado con el hecho de que la lectura de los estados financieros indica que probablemente no existan proyectos en curso ni futuros. La afirmación anterior, se validará al revisar el plan de inversiones de la Compañía.

Respecto de los indicadores Leverage (disminución) e Índice de Liquidez (aumento), dan cuenta de lo expuesto anteriormente, respecto del tenor del bajo endeudamiento y la posible falta de proyectos de la Compañía.

³ Corresponde a la diferencia entre las ventas menos el costo directo de efectuar esas ventas.

Sin embargo, no se puede realizar un juicio acertado sobre estos indicadores sin primero realizar un Benchmarking financiero dentro de la industria, por lo que a continuación se muestra la evolución de los principales ratios de la Compañía en conjunto con un Benchmarking de los principales indicadores.

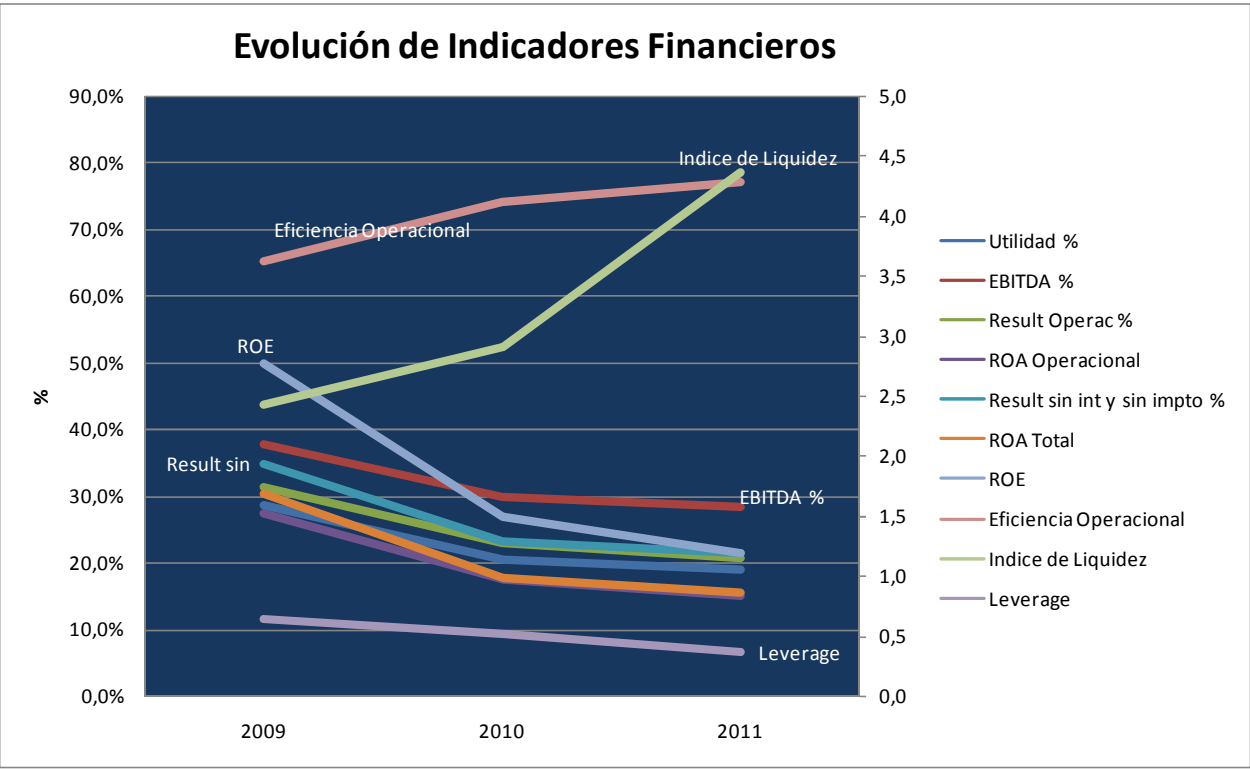


Gráfico 2: Evolución Indicadores Financieros de la empresa 2009-2011
Fuente: Elaboración propia en base a los EERR de los años 2009-2010-2011.

A partir del gráfico N° 2, se puede apreciar que todos los indicadores de rentabilidad y operacionales han permanecido en un constante descenso, así como también se observa un alza de la eficiencia operacional que resulta perjudicial para la empresa puesto que la eficiencia operacional muestra qué porcentaje están siendo los gastos de administración y ventas del margen, a mayor índice, mayor es la proporción de estos y menos eficiente es la operación.

Al realizar el benchmarking financiero dentro de la industria internacional se obtuvo que en general los indicadores de rotación de activos, ROE, EBITDA%, Leverage, utilidad% y Liquidez, están dentro del promedio de la industria y no tienen notas características

como se pensó en párrafos anteriores, por lo que se puede indicar que estos índices y los rangos en que se mueven son característicos de la industria en que se desenvuelve la empresa.

Respecto de la estructura del activo circulante, se muestra a continuación un gráfico que delata la alta composición de cuentas por cobrar dentro de la industria que posee la empresa:

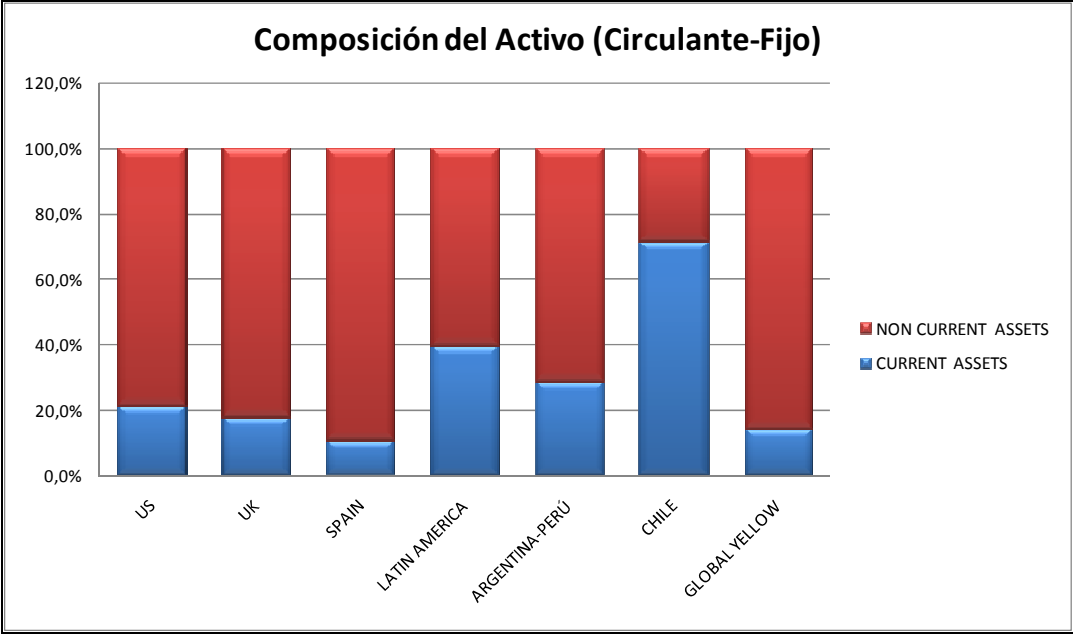


Gráfico 3: Estructura del activo de distintas empresas de la industria.
Fuente: Elaboración propia en base a los EERR de los años 2009-2010-2011.

Lo anterior adicionado al hecho de que la empresa posee una incobrabilidad de un 5% sobre sus ventas, lo que es altísimo, representa un riesgo latente para la empresa, aun considerando que el castigo por incobrables está correctamente provisionado dentro del manejo financiero de la empresa.

Es importante mencionar que dentro del Benchmarking se incorporó a la empresa Global de Singapur, que posee similar GDP⁴ que Chile y una menor población, pero que

⁴ Global ow de Singapur posee un GDP de 291 MM\$ USD.

ha sabido ampliar su Core Business⁵ y saber tener rendimientos en utilidades, por sobre la media del mercado.

5.1.2.6 Esquema de Fuentes y Usos

Al analizar el esquema de fuentes y usos de la empresa, se determinó que las principales fuentes con que se han financiado los usos son: Caja, Bancos y Capital Propio. Por su parte, los principales usos, que el lector ya lo intuye, son dividendos e inversiones en software.

5.2 Productos, Logística y Usuarios

En primer lugar, se muestran a continuación los principales productos de la Compañía:

- Directorios Impresos.
- Revistas de Publicidad.

Una vez conocidos los principales productos, se muestra a continuación una problemática respecto de la entrega de los productos, principalmente las revistas de La empresa, puesto que frente a la baja que han tenido los ingresos en cada una de las ediciones, el gerente general de la Compañía con el objeto de mantener el margen, que como bien se sabe es el diferencial entre los ingresos por explotación del producto señalado y los costos directos, que son principalmente las materias primas para la confección de los ejemplares y la impresión, ha adoptado la política de amoldar los tirajes en función de la baja que han tenido las ventas. Lo anterior, es un grave problema, dado que los clientes que anuncian en las revistas están anunciando por la promesa de contactabilidad y cobertura que tiene su aviso, pero que con lo descrito anteriormente y sin avisar a los clientes, se ha mermado la cobertura en función de los ingresos. Esta estrategia traerá consigo la pérdida de clientes sucesivamente, ya que

⁵ Global ow ha comenzado a realizar asesorías y estudios de marketing para empresas, aprovechando la potencialidad de sus bases de datos productivas.

frente a una menor cobertura, los clientes se sentirán menos llamados y posiblemente busquen otro tipo de publicidad.

5.3 Clientes

Los clientes de La empresa se dividen en clientes que publican en la guía de revistas y otros que tienen sus avisos en el soporte on-line. Cuantitativamente, se puede mostrar a continuación la evolución a través de los últimos tres años fiscales:

Al visualizar la composición de los clientes y teniendo en consideración la problemática sobre la razón de cambio en los ingresos por revistas y on-line, se hace menester realizar una curva ABC de clientes.

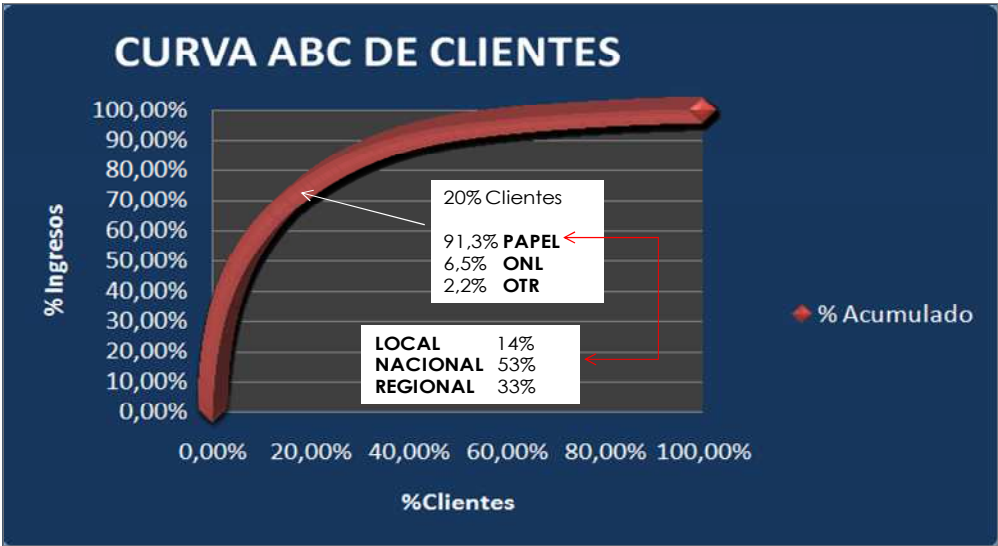


Gráfico 6: Curva ABC de Clientes Publiciguías

Fuente: Elaboración propia en base a la facturación del FY2011.

En el gráfico N° 6, se puede visualizar que el 20% de los clientes es responsable de más del 78% de los ingresos de la Compañía, lo que representa un problema grave, puesto que si se realiza una análisis recursivo a la composición de este 20%, se encontrará que el 91,3% corresponde a clientes que publican su aviso en el soporte de revistas y más aún, de este 91,3%, el 53%, corresponde a clientes de cobertura nacional. En el ámbito anterior, frente a la constante caída que ha tenido el uso⁶ de las revistas de revistas, esta evolución sostenida a la baja y la alta concentración de

⁶ De acuerdo al estudio realizado por Publiciguías para medir la evolución del uso, éste ha caído desde un 84% en el año 2002 a un 62% en el año 2009 (Visitantes que han consultado la guía al menos una vez al año).

clientes en ese soporte, traerán consigo problemas sustanciales a los ingresos de la Compañía.

Cada vez más, los clientes de cobertura nacional buscan estar en línea con la actualización de sus teléfonos, direcciones, promociones, situación que se hace muy difícil mantenerlo en un soporte de revistas, que más aún se entrega una vez al año y en determinadas épocas del año y dependiendo de la región que se trate.

5.4 Plan de Inversiones

Al analizar el plan de inversiones de la Compañía, se verificó que durante el año 2011, la única inversión realizada fue la renovación de notebooks para el personal de sistemas y gerentes de área, lo que refleja la nula inversión en innovación y nuevos productos.

5.5 Fit entre Estrategia Actual y Aplicada

De acuerdo a lo revisado en las secciones anteriores, corresponde realizar el ajuste entre la estrategia que se ha venido desarrollando con el Mapa Estratégico actual de la Compañía, que posee los principales lineamientos estratégicos declarados por la empresa y está vigente desde Abril del año 2007. En el Mapa Estratégico actual, se pueden identificar los factores críticos de éxitos declarados, que son seis y las perspectivas; Financiera, de Clientes, Interna y de Recursos Humanos y Tecnológicos.

Para la realización de este ajuste, se evaluó la performance de cada una de las etapas constituyentes de las perspectivas, el cumplimiento de objetivos y la conclusión consensuada fue que la empresa no funciona en base al Mapa Estratégico, tampoco con Balanced Scorecard, delimitando su operación diaria a objetivos de ventas de corto plazo, lo que se evalúa de forma deficiente y se explica en parte los malos resultados de la Compañía. A los objetivos fundamentales de innovación, no se les han realizado seguimiento ni medidas correctivas en el transcurso de este tiempo.

5.6 Análisis de Recursos Intangibles

5.6.1 Estructura Organizacional

La compañía cuenta con 388 trabajadores distribuidos en 8 niveles jerárquicos y divididos en 5 direcciones. Los niveles jerárquicos con los siguientes: Gerencia General, Directores, Gerentes, Subgerentes, Jefes de Área, Analistas, Coordinadores y Administrativos. Cuenta también con un comité de dirección conformado por 8 personas en donde se deciden los principales temas estratégicos de la Compañía. A continuación se muestra el Organigrama vigente a Octubre 2011.

5.6.2 Perfil del Recurso Humano

La composición por género de los 688 trabajadores de la empresa, es un 44% de mujeres y 56% de hombres. La edad promedio es de 38,2 años y la antigüedad promedio de las personas son, 5,7 años.

Al recopilar y analizar la información de las descripciones de cargo y cómo fue estructurada inicialmente la división y coordinación de tareas, se puede constatar que existen algunas diferencias respecto de la formación educacional, respecto de la estructura diseñada inicialmente.

Al analizar y contrastar estas dos instancias se puede constatar que el personal con formación técnica está en un déficit, de alrededor de un 30% y en su lugar existe un 11% de personal con enseñanza media completa, 8% con Enseñanza Universitaria incompleta y un 7% con formación técnica incompleta. Para mayor detalle favor ver Anexo VI.

Con relación al personal con formación universitaria está en la globalidad de la Compañía balanceado respecto de la estrategia, con un 28% y un 27%, respectivamente y además se aprecia un 3% que posee formación de postgrado.

Es interesante ir recursivamente investigando a través de las direcciones y ver el balance entre la formación académica declarada para el funcionamiento y la formación real hasta el nivel de Gerencias para poder verificar y entender algún tipo de desviación que pudiese producir y esté precisamente reflejado en la evaluación de desempeño que se ha realizado últimamente.

Dentro de las veintidós Gerencias que componen la estructura organizacional de la empresa, se encontró que en la Gerencia de Producción, Gerencia de Ventas, Gerencia de Clientes, y Gerencia de Servicio al cliente, se concentra el déficit de personal técnico, siendo la formación real: enseñanza media completa, técnica incompleta o universitaria incompleta. Al verificar la última evaluación de desempeño, se detectó que todas las gerencias en esta situación, excepto la gerencia de venta directa se encuentra por sobre la media de evaluación de desempeño de la empresa que se calculó en un 77%⁷, es decir, de los objetivos planteados, se logró cumplir con el 77% de ellos.

Al indagar el desempeño de los casos específicos, se logró constatar que se trata de colaboradores de la Compañía que tienen más de 10 años en la Compañía y poseen vasta experiencia y excelente desempeño en sus labores específicas⁸.

Con esta información y la obtenida a través de la Dirección de Recursos Humanos de la Compañía, se pudo constatar que la gestión estratégica del capital humano, incluye la promoción del liderazgo y gestión de alto rendimiento sostenible, asegurando la alineación y disminuyendo progresivamente la rotación de personal para lograr la competitividad organizacional.

- Programa de Gestión del Desempeño, en donde la operatoria básica de esta evaluación de desempeño, consistió en que cada empleado de la empresa fijaba cinco objetivos, lo cuales eran aprobados por la jefatura directa y al cabo de seis meses el trabajador recibía un feedback de cómo estaba el avance a la consecución del objetivo y al final del año, se realizó la evaluación final, de forma

⁷ Escala de 0 a 100% en cumplimiento de objetivos definidos para Programa de Gestión de Desempeño.

⁸ Reunión sostenida con Jefes Directos del personal que no cumple el perfil técnico.

cuantitativa respecto de que si se cumplieron los objetivos y en qué grado, teniendo tres evaluaciones posibles: A (Por sobre lo esperado), B (Normal), C (Bajo lo Esperado), para los valores corporativos y porcentaje de cumplimiento de 0 a 100% para los objetivos planteados para cada colaborador.

- Programa de Gestión de Compensaciones, que consiste básicamente en gestionar las compensaciones (remuneración) de cada trabajador de manera coherente y alineada con los objetivos del Negocio y de la Gestión de las personas. Este programa tiene por fin último la equidad de las remuneraciones justa y coherente con el valor relativo de los cargos, de manera tal que a mayor nivel de responsabilidad o importancia (Nivel) se tendrá acceso a un mayor nivel de remuneraciones. La equidad externa, definiendo remuneraciones que sean competitivas con el mercado de referencia, lo que permitirá atraer y retener al personal.

5.6.4 Análisis del Capital Humano y Estructura Organizacional

Ya conocida la Estructura Organizacional, el perfil del capital humano y los principales lineamientos con los cuales se dirigen los recursos intangibles, se analizan algunos aspectos que se deben considerar y reformular para los nuevos lineamientos estratégicos que se pretenden establecer.

En primer y lugar y con relación a la formación del capital humano, se puede mencionar que existe una brecha de un 30% en aquellos perfiles que requieren una formación técnica en las diversas disciplinas definidas en las descripciones de cargo. Este 30% está compuesto principalmente por personal que no ha terminado su formación técnica (7%), gente que sólo posee enseñanza secundaria completa (11%) y un 8% de colaboradores que poseen educación universitaria incompleta. Al realizar una investigación más profunda se reveló que los casos específicos han tenido un excelente desempeño y poseen una trayectoria en promedio de 10 años dentro de la Compañía. Además, han participado de cursos de capacitación que les ha permitido actualizar sus conocimientos en diversos ámbitos de interés para la empresa.

Sin embargo, teniendo en consideración el vuelco hacia lo digital y las nuevas tendencias, esta brecha existente es una amenaza interna que está latente y toma cada vez más fuerza a medida que transcurre el tiempo. A la vez de ser una amenaza interna, este hecho representa una clara debilidad, frente a posibles competidores en los medios digitales, puesto que Compañías como Google⁹ reclutan entre sus filas personal altamente calificado (Magíster y Doctorado) con toda clase de beneficios y regalías, asegurando un excelente desempeño en su negocio.

Con relación a las tres iniciativas que se han llevado a cabo con, el objetivo del desarrollo organizacional, que son la introducción a Great Place to Work, Gestión de Desempeño y Gestión de Compensaciones, se puede mencionar que las dos primeras han incentivado este desarrollo organizacional, y se han percibido bastantes beneficios como por ejemplo: índices de rotación cada vez más bajos para el área de ventas y el resto de la Compañía, reducciones de costo por ausentismo. Respecto de la Gestión de desempeño, se ha involucrado a la gente en la consecución de las metas de la Compañía, entendiendo el significado de lo valioso que es su trabajo.

Con relación a la Gestión de Compensaciones, se puede mencionar que dentro de la definición de la política de remuneraciones, se estableció que un colaborador puede acceder como máximo a un 20% de aumento de sueldo, lo que hoy representa una amenaza interna directa a la retención de talentos de la empresa. En general, cuando la empresa otorga becas¹⁰ de estudio dentro de la Compañía en donde los colaboradores pueden acceder a un beneficio que les cubre la totalidad en el arancel y matrícula en una carrera universitaria o técnica que más les agrade, pasan por un filtro en donde el desempeño y potencialidad son los factores decisivos para ser beneficiarios de ellas (5 becas anuales). Con lo anterior, se aprecia una contradicción como se mencionaba, con la retención de talentos, puesto que aquellos colaboradores becados que teniendo un nivel de remuneración promedio en la empresa, al egresar de la carrera cursada, egresan con un potencial de generación de recursos que es superior al máximo que la

⁹ <http://alt1040.com/2011/03/10-genios-contratados-por-google>.

¹⁰ La política de asignación de becas de estudio al interior de la Compañía, no asegura al beneficiario un ascenso o reasignación de funciones una vez terminada la carrera.

empresa establece en su política de remuneraciones como máximo de aumento (20%). Al ver esta contradicción se entrevistó a 7 colaboradores becados, cuyo nivel de remuneraciones como compensación total ¹¹fue de \$1.200.000, para indagar sobre los alcances de esta política y la percepción de estos 7 colaboradores.

Pues bien, frente a la pregunta: ¿Cómo veían su proyección profesional una vez terminada la carrera?, seis de siete individuos indicó que buscará nuevas oportunidades laborales fuera de ésta, dada la política de becas y de remuneraciones antes descrita si es que no se producen mejoras sustanciales en los niveles de remuneraciones.

Con lo anterior, se ha detectado una nueva amenaza al interior de la Compañía que dice relación directa de un desalineamiento entre la política de remuneraciones, la capacitación de alto nivel (Carreras Técnicas y Universitarias) versus las aspiraciones y objetivos personales de los colaboradores.

Avanzando en el fit entre la estrategia declarada y realizar este ajuste entre la estructura organizacional, la descripción de las unidades organizativas y la estrategia, se pueden identificar aspectos que no han sido cubiertos por estas entidades y por la estrategia aplicada en sí. A continuación se señalan aspectos trascendentales que no han sido cubiertos y otros que se han diluido en el tiempo.

Dentro de la perspectiva interna del Mapa Estratégico actual de la Compañía, se encuentra el innovar en productos y tecnologías, así como también la generación de nuevos productos. Dentro de la perspectiva de recursos humanos y tecnológicos, se indica que se debe contar con una cultura de innovación. Para los tres ítems señalados, al buscar la contraparte dentro de la estructura organizacional y en la descripción de las unidades organizativas, se puede apreciar que existen tres Gerencias que son: Gerencia de productos editoriales, Gerencia de Productos Telemáticos y Gerencia de Clientes, dependientes de la Dirección de Marketing y Nuevos Negocios que son las que están íntimamente relacionadas con el producto revista, en internet y estudio de clientes, respectivamente. Al analizar en profundidad las responsabilidades y

¹¹ Compensación Total: Total de remuneraciones bruto + beneficios (Bonos de Vacaciones, Fiestas Patrias y Navidad).

actividades desarrolladas por cada una de ellas, se llegó a la conclusión de que en primer lugar no existe un product manager en ninguna de las unidades de negocio y la jefatura existente en la Gerencia de Productos telemáticos, ha desarrollado iniciativas que son aplicaciones que son utilizadas dentro de los productos ya existentes como lo son por ejemplo www.revistas.cl y todas las funcionalidades que involucra. Sin embargo, el desarrollo de nuevos productos, distintos a los ya existentes no se ha llevado a cabo.

Las iniciativas como las revistas locales de empresas (muy bajo margen y proyección), así como también el revistas on-line, son iniciativas que se han canalizado a través de áreas que no son precisamente las áreas responsables de la innovación como lo es la Gerencia de Productos Telemáticos.

Con respecto a la Gerencia de Clientes, en donde se encuentra la Subgerencia de Inteligencia de Mercado, se puede mencionar que a partir del mes de Agosto, se produjo la renuncia del Subgerente de Inteligencia¹² de Negocios. Este puesto no fue cubierto posteriormente, procediendo a traspasar a los dos analistas que constituían esta área a la Gerencia de Calidad. Las funciones de estos integrantes radican hoy básicamente en realizar mejoras al proceso de identificación de clientes comercial, pero en ningún caso la investigación de mercado y conocimiento de los clientes propiamente tal.

Lo anterior, representa una debilidad tremendamente importante puesto que la Compañía en este momento, no está realizando una correcta lectura de lo que se vive en la industria y la evolución que están teniendo los clientes, que se están volcando progresivamente al mundo digital.

En este contexto, y dada la estrategia declarada se hace necesaria la formación de un área de innovación orientada a nuevos productos y la recuperación del área de inteligencia de negocios con un foco orientado a la lectura del mercado y conocimiento de los clientes y clientes potenciales.

¹² Ingeniero Industrial, MBA.

5.6.5 Análisis de la Toma de Decisiones

Si bien es cierto, se observa consistencia y rapidez en la toma de decisiones actual, representa una debilidad no saber cómo reaccionará frente a un cambio de estrategia, por lo que la propuesta se centrará en reestructurar la toma de decisiones a nivel local para hacer frente a una exigente estrategia.

5.6.6 Mapa de Influenciadores

Para la correcta implantación o transformación de la estrategia en la empresa se hace imprescindible entender y conocer la influencia y poder de los stakeholders internos de la organización para ver cómo el conjunto de expectativas dominará el desarrollo de la estrategia y dónde pueden estar los principales inconvenientes en la implantación de ella. Es así como se han identificado los stakeholders internos de la Compañía para los cuales se han considerado fuentes de poder en tres dimensiones: jerarquía, influencia, control de recursos estratégicos, que constituirán el nivel de poder de la entidad, así como también el grado de interés que pueden mostrar en la implantación de la estrategia.

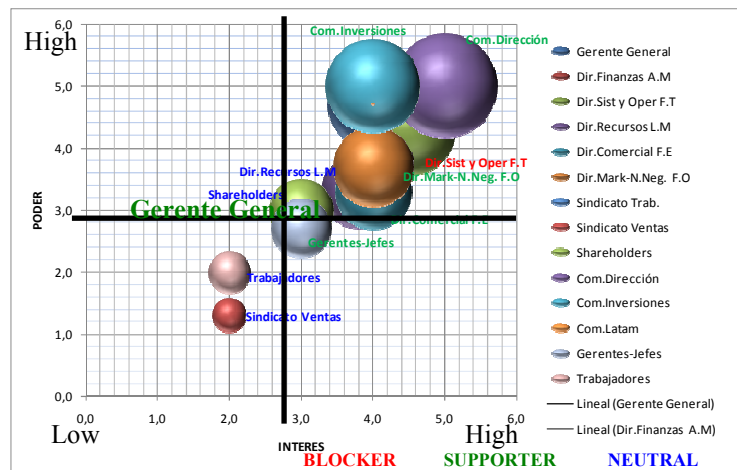


Gráfico 8: Mapa de Poder/Interés para la empresa (Interno)

Fuente: Elaboración Propia con Información de Tabla de ponderaciones de Poder e Interés.

A partir del gráfico anterior, se puede observar que la masa crítica de Stakeholders internos de La empresa se encuentra en el cuadrante que combina alto interés y alto poder en distintos grados por supuesto. Lo anterior indica lo siguiente:

- Cuadrante Bajo Interés-Bajo Poder: Trabajadores y Sindicatos. A estos Stakeholders, la recomendación, según la matriz de poder/interés es monitorearlos, pero no sobre comunicarlos con la información de la estrategia. Utilizar para el detalle del proyecto.
- Cuadrante Alto Interés-Alto Poder: Gerente General, Directores, Accionistas, Comités, Gerentes, Jefes: La estrategia para estos Stakeholders es hacer el mayor de los esfuerzos para mantenerlos satisfechos e informados respecto de los avances.

Además, producto de la investigación se han identificado los blockers, supporters and neutral, que son quienes, de acuerdo al comportamiento que han tenido a lo largo de la trayectoria en la empresa, probablemente serán quienes critiquen o bloqueen las iniciativas estratégicas, quienes las apoyen o quienes se mantengan neutrales, respectivamente. Lo anterior se puede identificar en el gráfico de acuerdo al color de la etiqueta del nombre de la entidad. En este contexto, de acuerdo a la información recopilada, la distribución es la siguiente:

- Blockers: Dirección de Sistemas y Operaciones.
- Supporters: Gerente General, Comités, Direcciones.
- Neutral: Trabajadores, Sindicatos, Accionistas, Director de Recursos.

Respecto de los cuadrantes que en donde no se encuentran Stakeholders, se debe recordar que este primer mapa se realizó en el entorno interno, por lo que en el análisis del entorno externo se completará este mapa con información de poder e interés de Stakeholders externos.

5.7 Análisis Recursos Tangibles

En esta sección se realizará un análisis de los principales recursos tangibles tales como, los recursos físicos, planta y equipos; los recursos tecnológicos y la información disponible en la Compañía.

5.7.1 Físicos (Infraestructura-Mobiliario)

La empresa cuenta con un edificio ubicado en Miguel de Atero 2459, Quinta Normal, que posee cuatro pisos más estacionamientos en un subterráneo y bodegas. Este edificio tiene en total 6.302,2 M² de los cuales 4726,6 M² corresponden a superficie útil y disponible para las personas. Cabe destacar que esta infraestructura es propicia para las operaciones de la empresa.

Con relación al mobiliario tanto para el personal como para los clientes en el área de atención al cliente, se encuentra acorde al mercado y a las exigencias del cliente.

5.7.2 Estado de las Tecnologías de la Información

5.7.2.1 Infraestructura Tecnológica

El nivel de uso de los servidores de la empresa, además de su robusta infraestructura tecnológicas, le permiten estar a la vanguardia en performance de todas las aplicaciones que posee para sus productos en internet, planos y para la generación de su producto en revistas, puesto que permite mantener la información balanceada en sus servidores manteniendo un nivel de respuesta óptimo para las búsquedas en los horarios punta de consultas a la página web revistas.cl y planos.cl, así como otras aplicaciones. Además, como se verá más adelante, esta robustez en la infraestructura ha permitido desarrollar aplicaciones fundamentales que han permitido optimizar los tiempos de proceso en la operación de todos los soportes de productos.

5.7.2.2 Tecnologías de la Información

Los matices de fortalezas que se pueden identificar respecto del estado de las tecnologías de la información, son principalmente:

- Lenguajes de programación, plataformas y aplicaciones que han permitido la automatización y optimización de procesos de alto nivel de flujo de información.
- Aplicaciones que permiten adaptarse a cualquier tipo de cliente, dada la amplia gama disponible de éstas.
- Tecnologías de la información en general que permiten entrar a nuevos negocios y ser altamente competitivos.

5.7.2.3 Consistencia y Seguridad en la Información

Con lo que respecta a la consistencia y seguridad de la información, se puede mencionar que la empresa dentro de su Core TI de Operación, tiene diversas validaciones en distintos niveles que permiten tener las bases de datos de información depuradas y consistentes. En cuanto a la seguridad de la información, se puede identificar que los riesgos de robo de información están cubiertos con la seguridad interna y la seguridad brindada por el Datacenter. Con lo que respecta a la seguridad de la información al interior de la Compañía, cada uno de los usuarios posee un perfil que le permite acceder a cierto tipo de información, dada su descripción de cargo y alcances de su trabajo.

5.8 Cadena de Valor

A continuación se configurará la cadena de valor de la empresa para lo cual se identificarán las actividades primarias, de apoyo y cómo éstas generan el valor para la Compañía. En función de lo anterior, se definirá en términos cuantitativos el aporte de valor, así como también a través de información recopilada por medio de la ex subgerencia de negocios, se realizará un Benchmarking con el competidor directo en el negocio de las revistas como lo es la empresa todo revistas. Con lo anterior, se pretende identificar la fuente de ventaja competitiva y las fortalezas y debilidades de la cadena.

5.8.1 Actividades Primarias

- **Logística Entrada:** En esta categoría se identifican las actividades de coordinación de materias primas para la impresión de las revistas impresas

(revistas guía, cartulina para tapas, tinta, pegamento). Esta coordinación se realiza con proveedores nacionales e internacionales. También se puede mencionar la recepción de información para incorporar a las bases de datos de la Compañía a través de todos los canales (Telefónicas, clientes, investigación, información de vendedores (potenciales imprevistos), etcétera). Áreas que contempla este eslabón: Gerencia de Logística, Gerencia de Clientes (Operación de las bases de datos que reciben la información de entrada a los procesos productivos).

- **Operaciones:** Para este ítem se debe considerar todas aquellas actividades que la empresa realiza para transformar la información y disponibilización de la información, tanto para los soportes on-line como para el soporte revistas. Las actividades de esta categoría son, validación de contratos, ingreso de información a sistemas de revistas web y revistas, normalización de información (Nombres de Suscriptores y Direcciones) publicación, control de calidad, generación de avisos on-line / generación de avisos por Revistas Web 2.0¹³. También dentro de estas actividades se encuentra la generación de los planos editoriales, que sigue el mismo flujo anterior. Finalmente envío de la información al proveedor de impresión, que será mencionado en la Constelación de Valor del Análisis del Entorno Externo.

En esta instancia, es importante hacer notar que el servicio de diagramación de avisos, es decir, el diseño principalmente de lo que requiere el cliente se realiza a través del proveedor de diagramación de avisos que es Edinet América S.A., que será analizado en mayor detalle en el análisis de la Constelación de Valor, correspondiente a la sección del Análisis del Entorno Externo.

- **Logística Externa:** Las principales actividades de esta categoría dicen relación con la coordinación de las operaciones entre el proveedor de impresión y el proveedor del servicio de distribución, así como también la actividad de la planificación global de la distribución de la edición de la guía que corresponda.

¹³ Guías Web 2.0 es un Sistema diseñado para extraer la data correspondiente a los avisos de todos los clientes de Publiguías que publicarán en el soporte revistas que genera un archivo puf, para finalmente enviar a imprenta.

En este contexto, se definen las fechas de inicio y términos de cada proceso de distribución. Por otra parte, una vez definidas las fechas, el proveedor de distribución genera las rutas correspondientes y realiza el proceso de distribución domiciliaria (Proveedor de Entrega).

- **Marketing y Ventas:** Las actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlos, están definidas por las actividades de publicidad (en on-line y revistas), promociones, fuerza de ventas, selecciones de canales, visitas a clientes, presentación de propuestas de avisos.
- **Servicios:** Las actividades de esta categoría, son servicio al cliente, postventa, facturación, cobro, normalización, incobrables.

5.8.2 Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo que se han identificado por categorías dentro de la cadena de valor de la empresa son las siguientes:

- **Infraestructura:** Las principales actividades de esta categoría son la administración general, planificación, contabilidad, finanzas, gestión jurídica, relación con el , RSE.
- **Administración del Capital Humano:** Aquí se pueden identificar las actividades de reclutamiento, selección, inducción, desarrollo organizacional¹⁴.
- **Desarrollo de Tecnología:** Desarrollo de aplicaciones web, incorporación de tecnologías en el soporte revistas, optimización del modelo de distribución de revistas.

¹⁴ Entiéndase por Desarrollo Organizacional, todas las actividades e implantación de programas y planes conducentes a la gestión del capital humano y de la organización. Ejemplo: Plan de Gestión del Desempeño.

- **Adquisiciones:** compra de insumos para la impresión de revistas, tecnología, software, servicios TI, asesorías.

5.8.3 Esquema de la Cadena de Valor

Con la información obtenida en la sección anterior, se procede a estructurar la cadena de valor de la Compañía:



Figura 3: Cadena de Valor de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia.

6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL ENTORNO EXTERNO

6.1 Análisis de Porter

6.1.1 Poder Negociador de los Proveedores

Actualmente la empresa posee proveedores de: revistas guía (Genius Color), de diagramación de avisos para la guía de revistas y on-line (Portalnet América S.A.), de impresión de revistas (Lost Color S.A.), de distribución (Prisa S.A.), que en general presentan un bajo poder negociador dado que la empresa es un cliente importante y que representa gran parte de sus ingresos por venta durante el año. En general, existen variados proveedores de revistas y revistas cartulina que es el principal insumo para la elaboración de las revistas, en donde la empresa particularmente realiza la selección de ellos sólo por precio. En total, considerando los proveedores anteriores, la empresa tiene para su operación 545 proveedores de distintos rubros que hacen posible la operación de la empresa. Como se comentó anteriormente, el poder de negociación es bajo, dada la gran atomización de proveedores en todos los rubros que requiere la empresa y para aquellos que no presentan atomización, como los de impresión y distribución, la empresa representa un gran porcentaje de su negocio, con un 20% y 95% respectivamente. Para la unidad de negocio on-line, también se presenta un bajo poder negociador para los proveedores, puesto que la adquisición de tecnologías es un commodity.

6.1.2 Poder Negociador de los Compradores

En los últimos años, el poder negociador de los compradores ha aumentado ostensiblemente a raíz del cambio tecnológico el poder de información que hoy representa Internet dejándolo en una posición fuerte de poder negociador. En términos simples, ahora el comprador puede decidir si estar con un aviso en el medio impreso, estar en ambos o estar en algún medio digital. Así es como cada vez los compradores son más exigentes e informados acerca de las nuevas tecnologías y medios en donde pueden publicitar sus empresas y productos.

6.1.3 Amenaza de Nuevos Entrantes

Si bien es cierto, en el negocio de las revistas no existe amenazas de nuevos entrantes, dadas las altas barreras de ingresos que se sustentan en la cartera de clientes, alianzas estratégicas con proveedores, canales de distribución, etcétera, para la unidad estratégica de negocio on-line, sí existe una amenaza latente de ingresos de nuevos participantes tanto como competencia directa, como competencia indirecta.

Con relación a las barreras de entrada, se pueden mencionar entre otras:

- Proceso de aprendizaje y experiencia en el rubro publicitario a gran escala por parte de los potenciales entrantes.
- Experiencia y desarrollo de distribuidores, principalmente en el negocio del revistas. La distribución es un factor crítico de éxito en el negocio y que puede representar un alto factor de costo dentro de la cadena de suministro.
- Cartera de clientes y fidelización.
- Para el negocio on-line, la cartera de potenciales clientes es un factor crítico.

6.1.4 Ingreso de Productos Sustitutos

A diario aparecen nuevos productos sustitutos, tanto en soportes de revistas; nuevos periódicos, avisos clasificados en revistas y on-line, así como también en subastas, compra agrupada, e-commerce, que hoy por hoy han comenzado a generar más valor para los clientes que los avisos tradicionales en directorios de revistas u on-line. Con lo anterior la probabilidad de ingreso de productos sustitutos es alta.

6.1.5 Intensidad de la Rivalidad de los competidores

Para determinar la intensidad de la rivalidad de los competidores, es importante considerar tanto la competencia directa en soportes de revistas (La Todo Revistas), así

como también la competencia on-line en donde han aparecido bastantes competidores que de portales de compra agrupada como Groupon, e-commerce (Portales de Retail), Bazuca, Ebay, buscadores como Google, Emol que han diseñado una propuesta de valor que ha cautivado a muchos clientes y potenciales clientes. Para lo anterior, se puede indicar que el negocio del revistas, está altamente concentrado en dos operadores con un 92% y 7% que son la empresa y todo revistas, respectivamente. Esta concentración industrial y estabilidad a través de los años en las participaciones de mercado de ambos operadores indican una baja intensidad de la rivalidad. Sin embargo, para el negocio publicitario on-line, se observa una alta intensidad de la rivalidad, guerra de precios, ofertas, descuentos, etcétera.

Con anterior, y dado que la empresa hoy posee dos unidades principales de negocio, el revistas y on-line, se aplicarán las fuerzas de Porter a cada una de ellas para así tener una visión correcta de lo que sucede en cada una de ellas.

Con respecto a las barreras de salida, se puede mencionar que sólo para el negocio de revistas, se observa una alta especialización de los software que en general son dedicados y han sido diseñado para la elaboración y diseño de revistas, así como también, los recursos que pertenecen a esta unidad de negocios presentan alta especialización en el rubro del revistas.

6.1.6 Resultado del Análisis de Porter

Finalmente podemos esquematizar el resultado por unidad de negocios a través de la siguiente tabla y luego explicitar las principales conclusiones del análisis.

Análisis Aplicación Fuerzas de Porter en Industria que compete		
Fuerza	Papel	On-Line
Poder Negociador de los Proveedores	BAJO	BAJO
Poder Negociador de los Compradores	ALTO	ALTO
Amenaza de Nuevos Entrantes	BAJO	ALTO
Ingreso de Productos Sustitutos	ALTO	ALTO
Intensidad de la Rivalidad de los Competidores	BAJO	ALTO
Atractivo de la Industria	Medio	Bajo

Tabla 2: Análisis Porter Industria Revistas y On-line (Atractivo de la Industria).

Fuente: Elaboración Propia con información de investigación.

Esquemáticamente, se tiene que:

Figura 9: Análisis Porter para el Sector Industrial de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia con información del Sector Industrial.

Al realizar el análisis de la industria de Porter, se puede concluir que la industria del revistas aún mantiene un relativo atractivo que en esta obra ha sido catalogado como medio, principalmente dado que, como se verá más adelante, la industria del revistas está en la etapa de declive del ciclo de vida, caracterizándose por una cada vez restringida cartera de clientes¹⁵, a pesar que sigue siendo muy rentable para la empresa, el alcance de este negocio se ve acotado por el cambio tecnológico y el cambio de cultura hacia lo digital por los clientes, clientes potenciales y población en general. Con lo anterior, el poder negociador de los compradores, quienes hoy están más informados, tienen acceso a distintas plataformas publicitarias y los consiguientes productos sustitutos han actuado como buffer para que el atractivo del negocio del revistas, paulatinamente haya ido disminuyendo.

Desde el punto de vista estratégico, con el objeto de poder extender en el tiempo esta atractividad del negocio del revistas, considerado los recursos y capacidades de la empresa, es muy importante considerar una nueva filosofía de entrega de las revistas revistas, identificando a los reales usuarios, o más bien definiendo correctamente el perfil de los usuarios de estos directorios con el fin de optimizar la entrega y poder llegar a aquellos usuarios que contactarán a los clientes de la empresa a través de este medio, proporcionando y estabilizando la propuesta de valor¹⁶. Como información referencial, se puede indicar que en la región metropolitana se distribuyen 200.000 revistas para cerca de 4 millones de hogares¹⁷, lo que intuitivamente nos indica que la elección de entrega a una persona que realmente use la guía es crítico y definitorio al momento de querer extender la vida del negocio.

¹⁵ La cartera de Clientes de la empresa se ha reducido a razón de un 3% Anual. Fuente: Dirección de Finanzas.

¹⁶ Propuesta de Valor declarada en Plan Estratégico 2005-2008. "Facilitador del contacto entre sus usuarios".

¹⁷ http://www.ine.cl/canales/sala_prensa/archivo_documentos/enfoques/2005/files/enf_clas_hog.pdf

Con respecto a la industria on-line de avisaje, se puede concluir, según el análisis Porter, que esta presenta una baja atractividad, principalmente por la gran cantidad de operadores del mercado, entre otros Google y Emol (El Mercurio), baja diferenciación en la oferta y una industria que se caracteriza por las ofertas y promociones en los avisos publicitarios. Los avisadores¹⁸ hoy tienen la posibilidad de elegir en precio y soporte, dependiendo de sus necesidades, tienen la posibilidad de elegir dentro de una amplia gama de operadores on-line que se verán en la sección de Análisis Competitivo más adelante. Por otra parte, la amenaza de productos sustitutos aumenta a la misma velocidad que transcurre el cambio tecnológico y los nuevos entrantes en distintos rubros de avisaje on-line están latentes y se mantiene alto para éste aspecto.

Desde el punto de vista estratégico y teniendo en consideración las capacidades de la empresa, los lineamientos deben ser hacia la diferenciación y masividad del producto, aprovechando la gran cartera de clientes que posee.

6.2 Análisis de PEST

Desde el punto de vista Político-Legal, las principales amenazas para el plan estratégico y la Compañía en general radican en la posible legislación referente a restringir la impresión de revistas en revistas y en sustitución, incentivar el uso de los medios digitales, acortando el ciclo de vida de éste con la consiguiente disminución de ingresos para apoyar planes futuros de la empresa.

Respecto del escenario económico, es importante tener en cuenta que frente a las turbulencias que hoy existen en Europa y que han afectado a Chile desacelerando el crecimiento, las empresas, en particular las pymes están siendo más austeras al momento de invertir y adquirir deuda lo que impacta directamente en el presupuesto que le dedican al marketing y publicidad en las mismas. Lo anterior proyectado en la venta de avisos se puede ver reflejado en la preferencia de los clientes y potenciales clientes por medios menos onerosos para publicitarse y que en este caso son los

¹⁸ Empresas que poseen avisos on-line o revistas.

medios digitales, lo que siendo una amenaza, a su vez representa una gran oportunidad para una planeación estratégica que aborde esta perspectiva.

Se suma a lo anterior el aspecto social influenciado fuertemente por el cambio cultural hacia lo digital que ha desembocado en un pronunciado decrecimiento en el nivel de uso de los soportes en revistas, bajando de un 78% a un 65% en los últimos cuatro años, lo que es una amenaza que sigue en aumento, es decir, seguirá bajando el uso. Por el contrario se observa una gran oportunidad frente al aumento del uso de internet y todo lo relacionado con publicidad en los medios digitales.

Finalmente, respecto del factor tecnológico, Chile ha adoptado rápidamente las tecnologías de la información que están a la vanguardia a nivel mundial, caracterizándose por ser adoptadores tempranos de tecnologías que nacen día a día, por lo que si bien es cierto, y al igual que el factor anterior, es una amenaza para los medios impresos, representa una gran oportunidad frente a una planeación estratégica que considere la incorporación de tecnologías y utilizarlas éstas dentro del negocio o nuevo modelo de negocios.

6.3 Análisis del Entorno Competitivo

6.3.1 Antecedentes Generales

En primer lugar se identificará la competencia directa e indirecta tanto para el soporte en revistas y on-line. Posteriormente, se identificarán las principales características de cada uno de ellos, para después y según los factores claves de éxito de la industria, determinar una matriz que permita ver la posición competitiva de la empresa en los distintos soportes en que compete.

6.3.2 Competencia Directa

A esta competencia directa, se ha denominado competencia en publicidad, que principalmente dice relación con empresas o particulares que han decidido publicitar su negocio, a través de un medio de cobertura local, nacional o internacional.

Diarios y Revistas

Es importante considerar que existen también diarios y revistas que si bien es cierto en su impresión impresa no compiten a nivel nacional como lo es la todo revistas y la empresa, también logran cautivar clientes en desmedro de las revistas en general.

Como antecedentes generales, se puede mencionar que:

- El Mercurio controla prácticamente el 90% de esta industria (el 90% de los avisos pagados y el 60% del total de clasificados) 1.
- Esta desproporcionada participación de mercado ha inhibido el desarrollo de competencia relevante en clasificados impresos.
- Su principal competidor a nivel local en el mundo editorial es El Rastro. La participación de otros periódicos (como es el caso de La Tercera y La Nación) es muy marginal (y ocasional).

Principales Actores en Diarios:

El Mercurio: El más importante y reconocido a nivel local. No ofrece publicar avisos exclusivamente en Internet, su política es replicar en online lo que vende para revistas.

La Tercera y La Nación: La Nación publica casi sólo avisos del ámbito judicial y La Tercera, hace suplementos especiales con temas de temporada (ski, autos, vacaciones, etc.). Juntos publican en un año (en revistas) menos que El Mercurio en 1 mes. No han desarrollado su oferta de clasificados en Internet como forma de proteger su negocio editorial.

El Rastro: Después de El Mercurio, lidera el mercado en revistas. Ofrece la posibilidad de publicar sólo en Internet cobrando especialmente en las categorías de vehículos motorizados y propiedades.

Vivastreet: Sólo online, con presencia en 15 países, ofrece avisos gratuitos y cobra por destacar anuncios y venta de publicidad en su sitio.

MercadoLibre: Se trata de un portal de e-commerce C2C que en los últimos años ha incorporado modalidades de B2C para Pymes. Es usado con frecuencia como vitrina para anuncios de negocios que no se materializan online. Su modelo de negocio genera ingresos a través del cobro de avisos y comisiones por venta.

Se estima que el volumen total de anuncios clasificados publicados en internet es de 540.000, mensual.

Visto lo anterior y dada la importancia de considerar no sólo la competencia directa estricta, que es la Todo Revistas con su directorio impreso, es importante incorporar estos actores que hasta el momento en el quehacer estratégico de la Compañía se habían tenido como actores de muy bajo perfil. Sin embargo, al revisar cada uno de los elementos constituyentes de estos s competitivos así como por ejemplo, la cobertura, los canales de distribución, diversidad de rubros en que participan con avisos clasificados y en sus versiones on-line, la amenaza que circunda el soporte revistas, ya no solo se deriva del análisis PEST, en donde se identificó el gran cambio cultural hacia lo digital que está viviendo la sociedad, sino que ahora también, al identificar este sin número de actores en medio impresos, hacen que publicar un aviso hoy sea mucho más fácil, mucho más económico y la mayoría de las veces un traje a la medida para cada uno de los clientes. Esta inminente amenaza, da más fuerza aún a las conclusiones que se indicaron respecto del análisis de Porter y análisis PEST, que por supuesto se plasmarán dentro del análisis FODA en una sección posterior.

6.3.2.2 Competencia en Avisos On-line (Competidores más fuertes)

Google:

Chile es el principal país de América Latina con acceso a Internet con un uso del 94%. Hasta finales de 2010, la operación se controla desde Argentina, con un único representante en Chile. En enero de 2011, fue nominado un gerente en Chile y la actividad se expande junto con el reclutamiento con un plantilla de 10 personas. No informan los ingresos locales ni la base de clientes. Las Agencias constituyen los principales revendedores, que es orientada principalmente a los anunciantes a gran escala.

El Mercurio:

Es uno de los medios de comunicación en línea más grande en Chile. A través de una red de sitios que concentra una cuota de tráfico importante (9,5 millones de usuarios únicos mensuales).

La Todo Revistas, revistas.com, se colocó en www.emol.com como un enlace directo en octubre de 2009. En el Anexo VII se puede visualizar la gama de competidores on-line. Dentro de los competidores en on-line se encuentra una gran cantidad de ellos con cobertura internacional, una gran cantidad de avisadores y distintos formatos, con lo que la dinámica competitiva en la industria on-line, tal como se verificó en el análisis Porter, es bastante intensa y por lo tanto de baja atraktividad y rentabilidad. Lo anterior toma más fuerza aún, cuando se hace el paralelo en el caso de la empresa, entre la cantidad de clientes que se han perdido en revistas, ganado en on-line, que son muy superiores a los que se han perdido, sin embargo, dado que los precios en el aviso digital es mucho menor que el revistas, la rentabilidad, a pesar de la gran cantidad de clientes, es baja. A continuación, se muestra esquemáticamente el panorama competitivo de la empresa:

A continuación se realizará un análisis de los competidores on-line respecto de los factores claves de éxito de la industria, para así tener una visión desde el punto de vista del usuario final, respecto de los competidores y poder identificar aquellos factores en

donde la empresa y su soporte on-line se encuentra bien o mal evaluado. Lo anterior de cara a la definición de los nuevos lineamientos estratégicos.

6.3.2.3 Análisis Competencia a través de FCE¹⁹

En primer lugar se debe mencionar que los factores claves de éxito se han determinado a través del estudio que proporciona la empresa Ipsos, contratados por la empresa hace más de 5 años, en donde semestralmente se realizan las mediciones de distintos aspectos que se relacionan con el uso de la guía telefónica, así como el uso de los medios de información, así como por ejemplo la radio, los periódicos, internet, etcétera. En el fondo, cómo hoy la población se informa cuando requiere satisfacer algún tipo de necesidad. En este estudio de uso²⁰ también, a través de las encuestas, que se realizan cada seis meses, se miden y valoran los factores críticos de éxito para los competidores tanto en on-line y revistas, por lo que con esta información, se está en condiciones de realizar una clasificación y posterior evaluación de la posición competitiva de cada uno de ellos y a su vez ver la posición de la empresa.

Los factores críticos de éxito que fueron identificados en este estudio, son lo que siguen a continuación:

- Cobertura: Factor que se refiere a la cantidad de información a la que puede acceder el usuario desde el portal o página web del competidor.
- Confiabilidad de la Información: Corresponde a la calidad y nivel de actualización de la información que posee la página web y contenido del competidor.
- Top of Mind: Corresponde a la marca que primero se viene a la mente de un consumidor, también se conoce como primera mención.

¹⁹ Factores críticos de éxito en la industria.

²⁰ Ver Anexo N°.11. Sección Top of Mind.

- **Gestión de Búsqueda:** Se refiere a la capacidad que posee el buscador para interpretar y guiar al usuario en su búsqueda a través de metodologías como los suggest de palabras, rubros, direcciones, productos, etcétera.
- **Facilidad de búsqueda:** Se refiere a lo intuitivo o contra-intuitivo que puede resultar el buscador al momento de utilizarlo como fuente de información para comprar.

El análisis de la información permitió estructurar la siguiente tabla de datos en donde, se muestran los principales competidores en el ámbito on-line, enfocados en los factores críticos de éxito para la industria en conjunto con la participación relativa en el mercado publicitario on-line. Para cada uno de los factores, se estableció un peso específico que fue ponderado por la evaluación de cada dimensión del competidor, para finalmente llegar a una evaluación final que se identifica en la columna “Total”.

FCE	Fortaleza (1 - 5)	Top of Mind	Cobertura	Confiabledad de la Información	Gestión de Búsqueda	Facilidad de Búsqueda	Total	Participación de Mercado
Peso Ponderado		35%	25%	20%	13%	7%	100%	100%
Google (Chile)	Total	1,4	1,1	0,5	0,2	0,3	3,5	27%
Yahoo (Chile)	Total	0,4	1,0	0,5	0,2	0,3	2,4	5%
Amarillas.cl	Total	1,3	0,8	1,0	0,6	0,3	4,0	22%
Amarillas.com	Total	0,1	0,7	0,9	0,5	0,2	2,5	19%
Emol (Online)	Total	0,4	0,3	0,8	0,4	0,2	2,1	9%
El Rastro.com	Total	0,3	0,2	0,9	0,5	0,3	2,1	8%
Mercado Libre	Total	0,7	0,1	0,8	0,5	0,1	2,2	6%
Otros	Total	0,5	0,2	0,7	0,3	0,1	1,8	4%

Tabla 3: Evaluación de los Factores Críticos de Éxito en Competidores de la Industria on-line.

Fuente: Elaboración propia con información de la industria.

Es así como se generaron los siguientes gráficos:

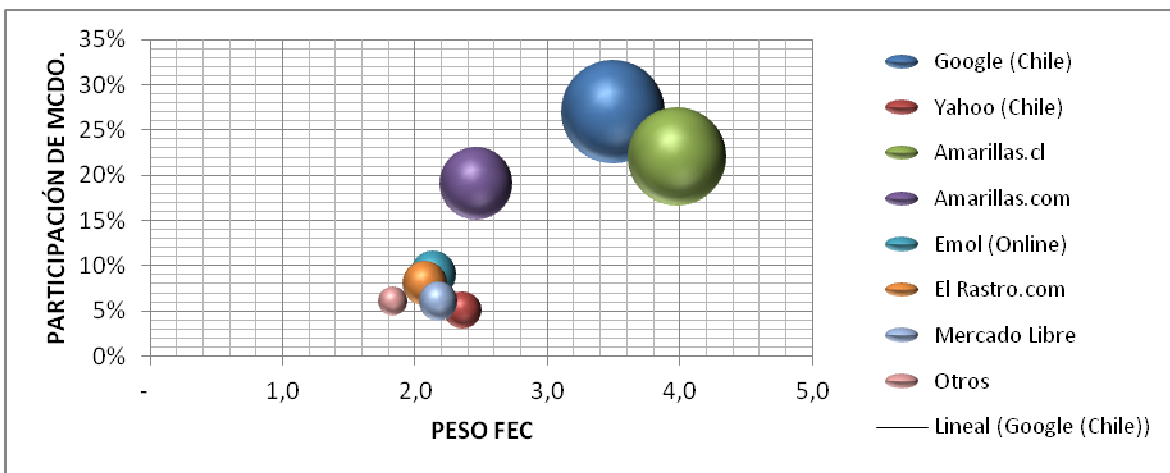


Gráfico 11: Esquema simplificado de la interacción entre clientes avisadores y compradores.

Fuente: Elaboración propia con información de la industria.

El gráfico anterior, en el eje de las abscisas se puede apreciar la evaluación final respecto de los FCE para cada competidor y en el eje de las ordenadas la participación relativa de mercado para cada competidor. Se muestra así la ubicación relativa de acuerdo a la ponderación total de los factores críticos de éxito en la industria, para lo cual se puede visualizar que hoy la empresa posee la mejor evaluación en términos de las dimensiones que los usuarios ven como determinantes y claves dentro de la industria on-line de avisos. En la coordenada en donde el peso de FCE es aproximadamente 2,0 y la participación de mercado es menor que el 10%, se aprecia una gran cantidad de competidores que poseen performance similares respecto de los factores críticos de éxito. Ya en el rango de un 20% de participación de mercado y 2,5 de ponderación FCE se encuentra el portal de La Todo Revistas (www.revistas.com) que supera en participación y ponderación FCE a los competidores antes mencionados.

Por si mismo, el gráfico anterior no es concluyente respecto de las ventajas competitivas de la empresa respecto de los competidores, sin embargo, al realizar con la misma información un gráfico de barra apilada, podemos identificar por cada uno de los competidores el detalle de la performance por cada uno de los factores claves por lo que a continuación se muestra el gráfico de barras apilado.

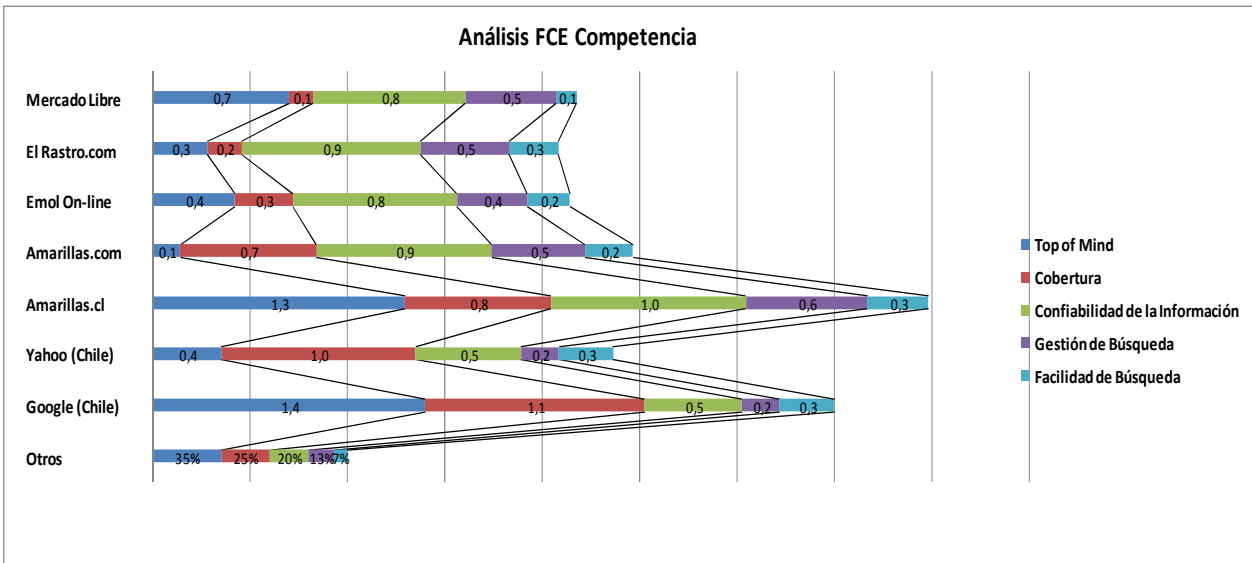


Gráfico 12: Análisis FCE Competencia de la empresa.
Fuente: Elaboración propia con información de la industria.

Al revisar el gráfico anterior, se puede visualizar que la empresa, a través de revistas.cl es el segundo competidor que posee después de Google y Yahoo una ventaja competitiva en términos de cobertura, la mayor confiabilidad en la información, la mejor gestión de búsqueda, el segundo top of mind al momento de que los usuarios buscan un producto.

Con lo anterior, se concluye que la empresa hoy con su portal y con su confiable y completa base de datos de empresas, proveedores, información de contactabilidad se encuentra dentro de los principales competidores, ocupando en este trabajo de investigación el segundo lugar, después de Google (Chile), en base a los factores claves de éxito dentro de la industria de publicidad y avisos on-line.

6.3.3 Competencia Indirecta

La competencia indirecta también se considera en este análisis y ha sido definida en este trabajo de investigación como aquellas empresas que ofrecen la compra agrupada, e-commerce (tiendas por departamento, supermercados), tickets, mapas y subastas que de una u otra forma son de interés para La empresa porque representan actores potenciales dentro de la industria misma de avisos on-line en donde compite directamente La empresa y dado el potencial de crecimiento y recursos financieros

disponibles de las empresas citadas como competencia directa, pueden diversificar el negocio, principalmente en la industria on-line y pasar a ser competidores directos de La empresa.

6.3.4 Conclusiones del Análisis de la Competencia

Como resultado de este análisis se puede mencionar antes de este estudio se tenía la convicción de que la competencia de La empresa radicaba en el soporte impreso de La Todo Revistas y Google. Sin embargo, se ha demostrado que existen múltiples operadores que están erosionando el negocio principal de la Compañía. Por lo anterior y en la situación de crisis que se encuentra La empresa, se debe tener la visión del ufólogo con los cinco sentidos en que “no estamos solos” existen competidores y competidores potenciales en múltiples etapas de desarrollo que representan amenazas y a la vez oportunidades para la empresa. A continuación se presentan las principales oportunidades y amenazas del entorno competitivo de La empresa.

6.4 Análisis y determinación de la Constelación de Valor

En esta sección se revisan las principales implicancias de la Constelación de Valor de La empresa, es decir, la visión global de la cadena de valor de los proveedores principales de La empresa, la propia cadena de valor de la empresa, así como también la cadena de valor de los clientes avisadores y usuarios finales-compradores. El principal objetivo de este análisis es detectar las oportunidades y amenazas en conjunto con la visión de una gestión integrada de la red de valor.

A continuación se describen los principales actores de la Constelación de Valor:

6.4.1 Cadena de Valor de los Proveedores

La cadena de valor de los proveedores principales como lo son: revistas, impresión, distribución, tecnología y otros, se detalla a continuación:

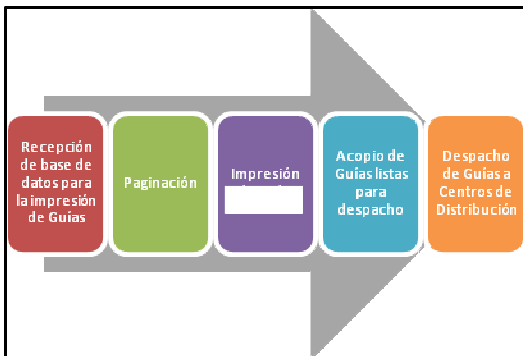


Figura 5: Cadena de Valor Impresión.
Fuente: Elaboración propia.

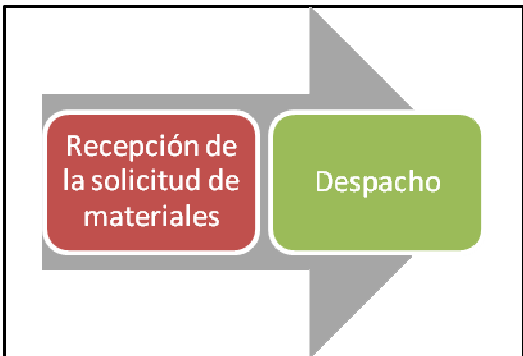


Figura 6: Cadena de Valor Revistas.
Fuente: Elaboración propia

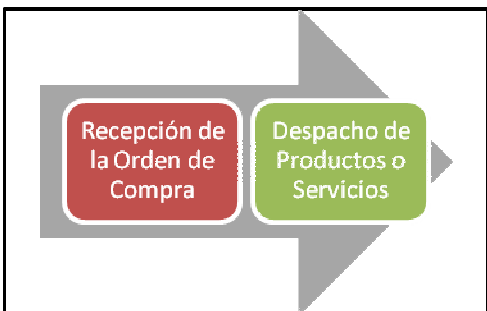


Figura 7: Cadena de Otros Proveedores.
Fuente: Elaboración propia

6.4.2 Cadena de Valor de los Avisadores

Con relación a la cadena de valor de los avisadores, se puede mencionar que existen aproximadamente 99.000 avisadores, tanto en el soporte impreso en su gama de ediciones, así como también en on-line. Para lo anterior es importante acotar este tema, puesto que las cadenas de valor que se pueden identificar dentro de la cantidad de empresas antes mencionadas, puede resultar un tanto engorroso, por lo que se expondrá a continuación una cadena de valor genérica para los avisadores, que se muestra a continuación:



Figura 8: Cadena de Valor Estándar para Otros Proveedores.

Fuente: <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor/>

6.4.3 Cadena de Valor de los usuarios-compradores

Por conveniencia, se ha considerado que los usuarios y compradores poseen también una cadena de valor genérica, por lo que se utilizará en el análisis de la Constelación de Valor la misma cadena de valor que la descrita en la sección 6.4.2. Con lo anterior se puede estructurar finalmente la Constelación de Valor para La empresa.

6.4.4 Estructuración de la Constelación de Valor

A continuación se muestra la Constelación de Valor para La empresa con las interrelaciones simplificadas para poder visualizar de forma concreta el punto al que se quiere llegar.

En la figura anterior, se pueden apreciar las cadenas de valor de los proveedores, así como también la de La empresa y las de los clientes avisadores y usuarios/compradores, en donde La empresa a través de su página web y la guía revistas, pone en contacto a compradores y oferentes en donde una vez que se generan los pedidos, los avisadores despachan los productos a los compradores o éstos simplemente van a los locales de los clientes avisadores para cotizar o perfeccionar la compra. Es muy interesante poder identificar que en el intertanto que se produce la distribución a través del proveedor Proveedor de Entrega el único feedback que recibe La empresa del entorno en donde el proveedor recorrió gran parte del país entregando los directorios a los usuarios (Personas, Pymes, Grandes Empresas, etcétera), es el reporte de distribución en donde La empresa logra saber el % de revistas que finalmente se distribuyeron y las correcciones de las direcciones que se deben realizar para las próximas distribuciones.

Lo anterior se percibe como una situación desventajosa al momento de querer conocer más acerca del entorno y gestionar mejor los recursos, puesto que hoy por mencionar algunos de los temas es que La empresa no posee una base de datos que permita saber exactamente si las casas, sitios, manzanas, etcétera, son residenciales o comerciales, esto permitiría realizar campañas de venta dirigidas a sectores específicos previamente conocida la índole de los sectores (comerciales-residenciales). Es así como se propone realizar un levantamiento en conjunto con el proveedor de distribución para crear y mantener actualizada una base de datos con los sectores comerciales a nivel de dato y a nivel geográfico para futuras gestiones que se pueden realizar, como por ejemplo campañas de venta, selección de sectores, etcétera.

A su vez, se puede observar que dentro de la operación en el negocio de las Pymes, muchas de ellas se crean, lanzan nuevos productos, pero tienen deficiencias en el

marketing y cobertura, puesto que algunas tienen la convicción de que sus productos y más aún su mercado objetivo sólo es a nivel local. Por ejemplo, se cita el paseo del cuero en la calle Victoria de Santiago Centro. Los compradores locales saben de la oferta de zapatos de calidad en este sector, sin embargo, nada impide que teniendo una buena promoción de sus productos y eficiencia en la red distribución, les permita llegar a sectores mucho más lejanos incluso a nivel nacional. He aquí una gran oportunidad tanto para las pymes y para La empresa de formar una red global de comercialización que a través de las economías de escala permita fomentar al desarrollo y crecimiento de éstas, así como también el know-how de distribución que posee La empresa y la poderosa base de datos que posee para poner en contacto tanto la oferta como la demanda.

6.5 Análisis de la Misión y Visión versus escenario de Crisis

En primer lugar se enuncian la misión y visión actuales de La empresa:

Misión: La Misión de La empresa es poner en contacto oferta y demanda, a través de una cartera integrada de productos publicitarios rentables y fáciles de utilizar, disponibles en formato impreso, online y telefónico.

Visión: La visión de La empresa es convertirse en el mejor canal de información clasificada entre oferentes y demandantes del mercado, a través de cualquier soporte y en cualquier momento o lugar. La empresa trata de entender, anticiparse y satisfacer las necesidades de anunciantes y usuarios, además de aprovechar las nuevas tecnologías y medios de comunicación para desarrollar productos y servicios de primera calidad.

Al cotejar el escenario de crisis de la Compañía con el análisis interno, externo, Misión y Visión, se puede observar que las últimas se han vuelto mezquinas respecto del negocio en el contexto de que el mercado publicitario y avisos han evolucionado y ya no es suficiente lograr este contacto entre oferta y demanda, sino que el valor agregado con servicios, asesorías y la real satisfacción de las necesidades de clientes y

compradores es lo que permitirá a La empresa mantenerse vigente en la industria. Al revisar la Visión de la Compañía, se logra entender, a través del análisis interno que no se están realizando acciones para lograrla y más aún, dentro de la declaración existen iniciativas de innovación y desarrollo de producto, que no se le han hecho seguimiento ni cumplido los objetivos estratégicos y por tanto, han fracasado.

En la sección del diseño del modelo futuro se declarará la misión y visión que en conjunto con los directivos se declaró para afrontar los nuevos escenarios a que se enfrenta la Compañía.

7. MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1: Sólida posición financiera de la Compañía.</p> <p>F2: Alto potencial de generación de recursos, de la Principal Unidad de Negocios (Revistas).</p> <p>F3: Alta Capacidad de Inversión.</p> <p>F4: Excelente proveedor de distribución.</p> <p>F5: Gran volumen de clientes, capacidad de diluir costos fijos.</p> <p>F6: Alto crecimiento en clientes on-line.</p> <p>F7: Personal con reconocida experiencia en el negocio de las revistas.</p> <p>F8: Políticas de desarrollo del Capital Humano, lo cual permite un compromiso del trabajador hacia la Compañía, mejorando el clima laboral y la productividad de la organización.</p> <p>F9: Consistente y gran base de datos de información de clientes y clientes potenciales.</p> <p>F10: Excelente performance de todas las aplicaciones web y aplicaciones mismas de la empresa.</p> <p>F11: Alto nivel de seguridad en la información.</p> <p>F12: Excelente infraestructura tecnológica y tecnologías de la información.</p> <p>F13: Marca reconocida a nivel nacional, conocimiento del mercado y buena imagen.</p> <p>F14: Empresa perteneciente a un Holding de gran prestigio.</p> <p>F15: Eficiencia en los procesos internos de la Compañía.</p> <p>F16: A pesar de la baja en el uso de los productos impresos, existe uno de los mayores usos en la región a nivel mundial.</p> <p>F17: Cartera de clientes y clientes potenciales de los cuales se tiene conocimiento de sus niveles de inversión, rubro, sucursales, etcétera.</p>	<p>O1: Rápido crecimiento de la industria de avisos on-line.</p> <p>O2: Baja diferenciación dentro de la oferta de productos de la Competencia, particularmente en on-line.</p> <p>O3: Baja cobertura de impresión de directorios de la competencia.</p> <p>O4: Altas barreras de ingreso para nuevos competidores publicitarios en directorios impresos.</p> <p>O5: La tendencia de las pymes y grandes empresas es a diversificar su inversión en publicidad.</p> <p>O6: Buen Índice de Desarrollo Digital en Chile.</p> <p>O7: Altas barreras de entrada a lo digital debido principalmente al dominio de una base de datos consistente y rica en información de empresas.</p> <p>O8: Aumento sostenido en el uso del soporte on-line de Publiguías</p> <p>O9: Buena percepción de los usuarios de Publiguías on-line en cuanto a los factores claves de éxito definidos en la industria¹.</p> <p>O10: Necesidades comunes de una cadena integrada de valor Proveedores-Publiguías-Clientes-Compradores.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1: Indicadores de rentabilidad a la baja.</p> <p>D2: Baja sostenida en los ingresos por venta.</p> <p>D3: Gastos Fijos inflexibles frente a la baja de las ventas.</p> <p>D4: Dirección carente de nuevas ideas para hacer frente a la crisis.</p> <p>D5: Retiros de Capital que no concuerdan con proyección y crecimiento.</p> <p>D6: Bajo conocimiento del uso del producto.</p> <p>D7: Disminución de tiraje de guías telefónicas frente a la baja de las ventas.</p> <p>D8¹: Alta dependencia del Revistas en la estructura de ingresos.</p> <p>D9: Deficiente gestión del riesgo de clientes.</p> <p>D10: Falta de proyectos de innovación y nuevos productos.</p> <p>D11: Importante brecha en la formación técnica del personal.</p> <p>D12: Alta especialización del personal dedicado a los procesos y a la operación del negocio del revistas.</p> <p>D13: Desalineamiento entre el programa de Gestión de Compensaciones y el plan de becas de estudio en lo que se refiere al aumento de remuneraciones.</p> <p>D14: No existencia de un área formal de innovación e investigación de mercado que esté constantemente realizando estudios y lecturas del entorno.</p> <p>D15: Baja explotación de las potentes bases de datos existentes en la Compañía. Se deriva de D14.</p> <p>D16: Bajo cumplimiento y seguimiento de objetivos estratégicos.</p> <p>D17: Rigidez del principal producto (Directorios impresos).</p> <p>D18: Centro de Poder informal y Blocker¹ presente en el Mapa de Influenciadores que involucra un sesgo en la objetividad al momento de seleccionar proveedores de tecnología e implantación de una nueva estrategia.</p> <p>D19: Incertidumbre de la performance de toma de decisiones frente a una nueva estrategia.</p>	<p>A1: Bajo costo de cambio de proveedor de medios para el avisador. Implicancias: Cada cliente puede definir de acuerdo a sus necesidades, el mix de productos y web donde quiere publicitar su negocio. Poder de negociación está en manos del anunciador.</p> <p>A2: Cambio en la cultura hacia lo digital. Implicancias: Impacta a O4.</p> <p>A3: Desaceleración de la economía debido a la crisis en Europa. Implicancias: Las empresas tienden a acotar sus presupuestos en publicidad y seleccionan mix de medios más económicos provocando disminución de ingresos en Revistas.</p> <p>A4: Gran cantidad de actores en la industria de publicidad on-line con una variada oferta y trajes a la medida para cada cliente. Implicancias: Baja atractividad con la actual propuesta de valor on-line que hace la Compañía.</p> <p>A5: Gran cantidad de actores en la industria de revistas, diarios, compra agrupada, subastas como competencia directa. Implicancias: Erosión de los ingresos por venta en revistas. Clientes optan por la flexibilidad del producto.</p> <p>A6: En países como Estados Unidos en especial la ciudad de San Francisco California se ha legislado acerca de la impresión de directorios telefónicos para imprimir sólo aquellos casos en que el suscriptor haya solicitado el directorio. Implicancias: Frente a una legislación de este tipo en Chile, el negocio de revistas se vería mermado de forma dramática. Vuelco rotundo hacia la publicidad digital en muy poco tiempo.</p>

Tabla 4: Matriz FODA

Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa y análisis de entorno.

8. DISEÑO DEL MODELO FUTURO

8.1 Reformulación de la Misión y la Visión de la Compañía

En primer lugar se establece la nueva Misión y Visión que tendrá la Compañía de cada a los nuevos desafíos y estrategia corporativa. Ambos elementos consensuados fueron:

Misión

Somos una Compañía de servicios de información, medios publicitarios on-line y directorios impresos, orientados al apoyo del comercio electrónico y a la gestión de la cadena de valor de nuestros clientes, promoviendo y desarrollando el comercio entre empresas comerciales, industriales y profesionales; y el público en general. Utilizando la mejor tecnología disponible con una organización basada en las personas orientada a la satisfacción de nuestros clientes.

Visión

Ser la Compañía más influyente en el desarrollo del comercio del País, queremos que nuestro esfuerzo contribuya al desarrollo de la economía del país de forma significativa, mediante la gestión de la información de los productos y servicios que ofrecen nuestros clientes.

8.2 Definición de la Estrategia

En esta etapa ya se encuentra concluido el análisis del entorno interno y externo, por lo que se procede a determinar la estrategia que según este análisis, las capacidades de la empresa y el diagnóstico plasmado a través de la matriz FODA se puede plantear.

Actualmente La empresa con todo lo que el análisis del entorno interno y externo involucra es actualmente el proveedor líder de publicidad para Pymes a través de las revistas revistas y un competidor importante en los avisos on-line para Pymes. Dado lo

anterior, se han determinado que la nueva estrategia tendrá las siguientes iniciativas estratégicas que como pilares fundamentales tendrá:

Respecto de las iniciativas estratégicas anteriormente descritas es menester profundizar con una breve descripción de cada una:

1. Expandirse más allá de la publicidad on-line en revistas y digital para convertirse en líderes en servicios digitales para PYMEs involucra ya no solamente ser un buscador de avisos de empresas ya sea en revistas y on-line, sino que a su vez ofrecer una gama de servicios de apoyo a la cadena de valor de las PYMEs como por ejemplo:

- Páginas Web con diversas aplicaciones para PYMEs.
- Comercio electrónico.
- Publicidad, Marketing y Servicios de Información para PYMEs (Asesorías, estudios de marketing, geolocalización, etcétera).
- Aplicaciones para Móviles (Comercio, búsquedas, mapas).
- Pagos.
- Tour Virtual por las PYMEs.

2. Establecer el primer Mall Virtual a través de la Web para PYMEs y Usuarios: Significa poder contar con una plataforma y red neuronal en donde los usuarios puedan:

- Consultar directamente los precios, productos, marcas y poder comprar in situ productos, decidiendo si requiere el despacho a domicilio o retirará el mismo.
- Conectarse con gente o entre PYMEs que comparten intereses comunes.
- Recibir puntos y premios de la red de fidelización.
- Buscar consejos y leer recomendaciones de otros usuarios.
- Poder ser evaluados por los usuarios (Para PYMEs).

- Seleccionar la forma preferida de interacción (On-Line, Móvil o en la Tienda).
3. Alcanzar una posición de liderazgo en segmentos atractivos de clientes y usuarios: Significa alcanzar segmentos que hoy pertenecen al mundo digital tienen un perfil de edad de entre 25 y 55 años, líderes de opinión y que utilizan las tecnologías para realizar transacciones de compra-venta, etcétera.
 4. Prolongar la vida del negocio de revistas para financiar el crecimiento on-line: Significa mantener la rentabilidad de la unidad de negocios por mientras se realiza la transformación de core-business. Dentro de las actividades se encuentran, realizar un estudio acerca de los reales usuarios de los revistas y poder satisfacer este segmento para que los clientes de la guía de revistas no abandonen aún el negocio. En su defecto, migrarlos a lo digital.
 5. Proporcionar la mejor experiencia a los clientes con los nuevos servicios digitales de transacciones e integración de cadenas de valor La empresa-Pymes: Significa dar fácil acceso a productos y servicios locales, recompensas por comprar en los negocios afiliados al Mall Virtual, visibilidad del inventario local, servicio tipo “concierge²¹”.

Con las iniciativas anteriores, se puede a continuación enunciar la estrategia corporativa para La empresa que es:

- **Estrategia de Diferenciación con Enfoque:** Esta estrategia ha sido seleccionada puesto que con la propuesta y lineamientos estratégicos señalados anteriormente, La empresa está apuntando a satisfacer las necesidades de las Pymes. Lo anterior, se potencia aún más al incluir en esta propuesta tanto a clientes, potenciales clientes y usuarios del soporte on-line de La empresa.

²¹ Concierge es un servicio personalizado que ofrecen los hoteles para orientarte sobre todo lo que se pueda necesitar durante la estadía en el lugar que uno se encuentre y facilitar dichas necesidades.

- **Estrategia de Crecimiento:** Esta estrategia ha sido seleccionada y formará al igual que la estrategia anterior, parte del mapa estratégico con sus respectivos objetivos que se definirán, puesto que La empresa penetrará en el mercado de las PYMEs con la nueva propuesta de valor, acompañándolos en toda la cadena de valor, contribuyendo a su desarrollo.

8.3 Objetivos Estratégicos y Mapa Estratégico

Los objetivos estratégicos que se definen para la transformación en el Core Business de La empresa están directamente relacionados e inmersos con las perspectivas; financiera, de clientes, procesos internos y de recursos humanos y tecnológicos. Lo anterior obedece a una mayor facilidad en la construcción del nuevo mapa estratégico de la Compañía y estructuración del Balanced Scorecard. Las cifras proyectadas a continuación se han calculado en función de los ingresos por venta, la nueva estructura y modelo de operación.

Para los objetivos estratégicos de las perspectivas de clientes, internas y de recursos humanos y tecnológicos se ha considerado enunciarlos y posteriormente pronunciarse acerca de indicadores y metas a través del Balanced Scorecard, por lo que en la siguiente sección sólo se hace mención del indicador y meta para los objetivos de la perspectiva financiera.

- **Aumento de la Utilidad Neta:**

Metas:

- ✓ *Período Fiscal 2012= 19,2%.*
- ✓ *Período Fiscal 2013= 22,2%.*
- ✓ *Período Fiscal 2014= 28,3%.*
- ✓ *Período Fiscal 2015= 37,7%.*

Referencia: Utilidad Período Fiscal 2011= 18,9%.

Los objetivos de rentabilidad establecidos, comprenden un incremento de ingresos producto del negocio on-line, mantención de los ingresos en revistas²² y aumento equitativo de gastos.

- **Aumento en la Penetración de Clientes:**

Metas:

- ✓ *Market Share On-Line 2012= 30,4%.*
- ✓ *Market Share On-Line 2013= 37,8%.*
- ✓ *Market Share On-Line 2014= 45,5%.*
- ✓ *Market Share On-Line 2015= 52,6%.*

Referencia: Market Share On-Line 2011= 22, 0%.

- **Aumento de Ingresos mediante la diferenciación de productos y servicios On-Line y Comercio Electrónico:**

Metas:

- ✓ *Ingresos On-Line y Comercio Electrónico 2012= 7.048 MM\$.*
- ✓ *Ingresos On-Line y Comercio Electrónico 2013= 9.952 MM\$.*
- ✓ *Ingresos On-Line y Comercio Electrónico 2014= 13.804 MM\$.*
- ✓ *Ingresos On-Line y Comercio Electrónico 2015= 19.811 MM\$.*
- ✓ *Ingresos On-Line y Comercio Electrónico 2016= 22.912 MM\$.*

Referencia: Ingresos On-Line 2011= 5.465 MM\$.

- **Mantención de ingresos en medios impresos:**

Metas:

- ✓ *Ingresos medios impresos 2012= 25.009 MM\$.*
- ✓ *Ingresos medios impresos 2013= 24.509 MM\$.*

²² Ver cuarto objetivo perspectiva financiera.

- ✓ *Ingresos medios impresos 2014= 23.774 MM\$.*
- ✓ *Ingresos medios impresos 2015= 22.823 MM\$.*
- ✓ *Ingresos medios impresos 2016= 22.367 MM\$.*

Se considera un aplanamiento en la disminución en los ingresos por revistas, llegando a disminuciones que son, 3%, 2%, 3%, 4% y 2% respectivamente, acorde a la evolución de uso y estrategia de distribución por aplicar. Las proyecciones estimadas para los ingresos de revistas y on-line (en millones de pesos) se basan en la estadística de la Compañía y consideraciones comerciales propias de la organización. Lo anterior considera también la mantención en la participación de mercado considerando la contracción debido a la obsolescencia natural del producto de revistas.

Con lo anterior, se puede construir la evolución en la estructura de ingresos de la Compañía como sigue a continuación:

	On-line	Papel
FY12	23%	77%
FY13	29%	71%
FY14	38%	62%
FY15	51%	49%

Tabla 5: Evolución de la Estructura de Ingresos y Core Business a través del tiempo.
Fuente: Elaboración propia con información interna.

8.4 Factores Críticos de Éxito

A continuación se enuncian los seis factores críticos de éxito que han sido definidos para el cambio de estrategia de La empresa.

- Optimizar Recursos y Procesos.
- Tener una masa crítica de PYMEs con página web (Segunda Campaña Web Gratis).
- Alineamiento de la organización para con la estrategia y tener personal de ventas capacitado para el negocio on-line.

- Orientación al cliente en la satisfacción de sus necesidades con foco en los clientes PYMEs, optimizando y coordinando las actividades que le generan valor.
- Innovación en servicios, mediante el uso de las tecnologías dotadas de facilidad en el uso de aplicaciones y plataformas para clientes.
- Gestión del Cambio.

8.5 Gap Analysis

El presente análisis tuvo como objetivo detectar las principales brechas existentes en los ámbitos tecnológicos, de procesos y organizacionales de cara a la implementación de la nueva estrategia. En primer lugar se muestran los resultados del análisis tecnológico como sigue a continuación.

8.5.1 Gap Analysis Tecnológico

De acuerdo al análisis que se realizó en conjunto con el área experta en tecnología, de acuerdo con los proyectos que más adelante se detallarán, el estado actual y utilización de las tecnologías de la información e infraestructura, el gap entre la situación actual y la situación futura por fase de implementación se analiza a continuación. Los principales aspectos evaluados son: nivel de utilización de servidores en base a las transacciones proyectadas y personal²³ de soporte requerido.

La empresa realiza un seguimiento de todas las transacciones web a través de Google Analytics²⁴ en donde puede tener un completo y detallado informe de transacciones por intervalos de tiempo, cuántos visitantes hubo durante este intervalo, cuánto tiempo estuvo en el portal y muchos otros indicadores que hacen posible todo tipo de proyecciones y estimaciones para el negocio. En este contexto se ha recurrido en conjunto con el área experta a esta herramienta para estimar el nivel transaccional al

²³ No se ha incorporado este ítem en el Gap Organizacional para tener un ordenamiento por cada análisis.

²⁴ Google Analytics es una solución de analítica web para empresas que proporciona información muy valiosa sobre el tráfico del sitio web y la eficacia del plan de marketing.

tener un portal e-commerce y posteriormente un Mall Virtual en donde clientes (PYMEs) y usuarios-compradores, puedan perfeccionar sus transacciones.

En la figura que se muestra a continuación se ve la consulta realizada para el período 2011, en donde se puede apreciar que el peak de visitas ocurre los días lunes, siendo los domingos los días que menos visitas tiene el sitio de revistas.

De acuerdo a la estimación realizada en conjunto con la Gerencia de Sistemas y la Gerencia de Productos Telemáticos de la Compañía, el nivel de transacciones de acuerdo a la estacionalidad semanal que se presenta estará dado, para los siguientes cuatro años, por la tabla que se muestra a continuación:

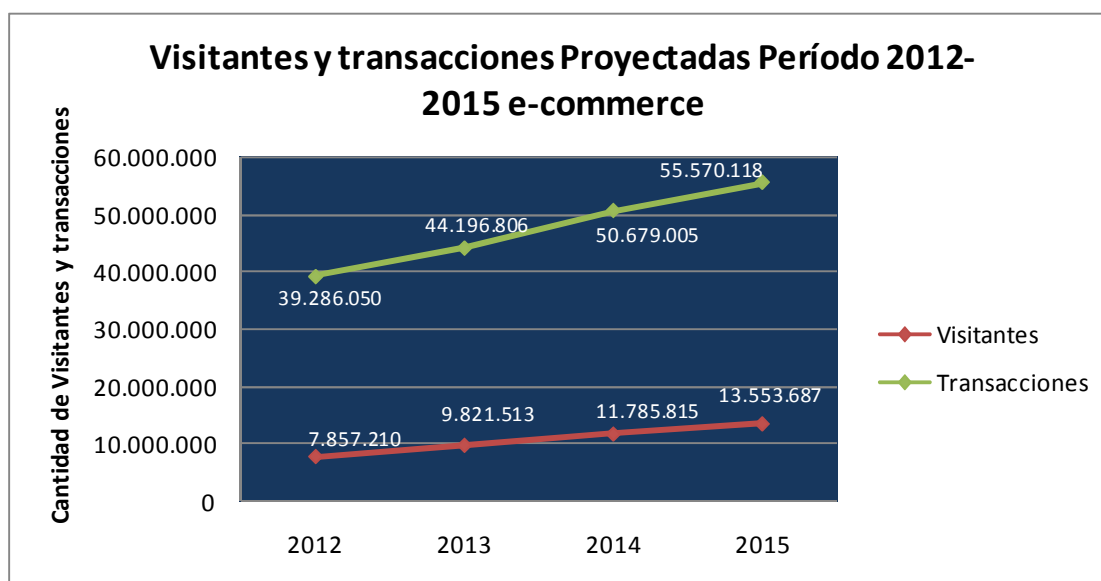


Gráfico 13: Estimación de la evolución de visitas y transacciones e-commerce.
Fuente: Elaboración Propia con estimación inter-áreas.

Es de vital importancia tener en consideración que la utilización de los actuales servidores de La empresa, poseen un umbral que está considerado para eventuales aumentos bruscos en el nivel de visitas como ha sucedido en oportunidades y poder responder a los requerimientos de los usuarios y clientes. Con esta nueva estrategia y modalidad de e-commerce que denota un aumento ostensivo de la cantidad transacciones, puesto que el usuario ya no sólo irá a buscar un número telefónico para contactar al proveedor, sino que también podrá recorrer el catálogo de productos,

realizar compras, solicitar el despacho, se hace menester buscar una solución vaya acorde con el nuevo modelo de operación, considerando los costos de nueva infraestructura. Es por esto que frente a lo que significa comprar nuevos servidores y teniendo la estacionalidad²⁵ de las visitas semanales se ha determinado para estos proyectos asociados a la nueva estrategia externalizar el servicio de servidores con el partner que hoy tiene La empresa para almacenar sus servidores actuales. Esta externalización de las máquinas necesarias para Mall Virtual, e-commerce y todo lo relacionado con el nuevo nivel de transacciones asociado al paso a lo digital tiene las siguientes características:

- Contrato anual de servidores, renovables por igual período.
- Umbral de respuesta: lo cual significa al proveedor se le contratan clones de los servidores que se arrendaron por si existe un aumento inesperado en determinado día o período, los sitios puedan responder a cabalidad. Más técnicamente, el proveedor monitorea el nivel de transacciones y frente a un aumento en el nivel, enciende los servidores clones para el correcto funcionamiento de los sitios.

Ventajas:

- No incurrir en la compra de nuevos servidores (4 según la estimación de la Gerencia de Sistemas), cuyo costo bordea los 250.000 US\$, que tendrán capacidad ociosa dada la estacionalidad.
- Dado un aumento inesperado de transacciones no hay caída de los servicios y no se debe tener un solo servidor para eventuales aumentos, que quizás sean utilizados un par de días al año.
- Menor costo por el servicio dada las economías de escala que se le producen al proveedor.

²⁵ En promedio las visitas los días lunes son de 40.000 y los días domingo 10.000.

Con relación al soporte necesario, en cuanto al manejo y administración de las aplicaciones que residirán en los servidores que se contratarán de forma externa, se considera el aumento de la dotación de soporte en cinco personas, dos jefes de proyecto internos y tres analistas externos.

8.5.2 Gap Analysis de Procesos

A continuación se muestran a través mapas de procesos, el antiguo y el nuevo que representa la brecha en los procesos necesarios para el correcto funcionamiento e implantación de la estrategia, a continuación se muestra el mapa de procesos simplificado para La empresa:

Al implantar la estrategia y realizar el rediseño de procesos, el nuevo mapa simplificado se muestra a continuación resaltando con contorno rojo los rediseños y los nuevos procesos que corresponden a la brecha:

Al observar el nuevo mapa de procesos, se pueden identificar aquellos procesos que requieren internamente un rediseño o integración, como lo es por ejemplo el proceso de facturación, que tendrá un impacto, puesto que como se verá más adelante el modelo de cobro de e-commerce será un porcentaje del monto de la transacción de los clientes y compradores. También se puede mencionar que los procesos logísticos internos sufrirán un rediseño, puesto que anteriormente este proceso estaba destinado única y exclusivamente para la distribución de la guía de revistas. Ahora se incorpora el despacho de productos a través de un operador 3PL/4PL que traerá un rediseño completo de los procesos propios de esta gerencia. La publicación también posee una brecha respecto de la nueva estrategia en el contexto de que todas las publicaciones deberán conversar entre sí, ya sea si es en revistas, on-line, Mall virtual, puesto que el interés de los clientes, no es sólo aparecer en uno de ellos. Lo más probable es que quieran aparecer en Mall Virtual y a su vez en on-line e incluso en la guía de revistas por cobertura y tradición. Todos estos desafíos están cubiertos al identificar estas brechas y las consideraciones de rediseño de procesos que se debe realizar.

La implantación de CRM es otro proceso que al igual que postventa y SAP conversan como proceso con todos los demás procesos de la Compañía y es imprescindible considerarlo dentro de este mapa de procesos. Dentro de este CRM se consideran las funcionalidades destinada al apoyo de Marketing y Social²⁶ del Mall Virtual, entre otros.

Los nuevos procesos propios de E-Commerce y el Mall Virtual son propios de los proyectos nuevos asociados y por tanto, requerirán también procesos de integración con los demás procesos de la Compañía, estos procesos se estructuran en capas como se puede apreciar en la figura anterior, que son cuatro, una plataforma de servicios comunes y estándares para todos los clientes que se suban a la plataforma de e-commerce, más arriba están los servicios integrados y de pago. Como tercera capa se encuentra el Mall Virtual propiamente tal con los subprocesos de sitios corporativos, Mall virtual y dentro de esos subprocesos, otros subprocesos que tienen que ver con el web hosting, mail hosting, webmaster (moderador), diseño de sitios, generación de catálogos, settings de clientes, control de calidad y explotación²⁷ propiamente tal.

Respecto de los rediseños del mapa antiguo, se pueden mencionar el rediseño del proceso de producción de avisos, puesto que ahora tendrá la opción de customización de avisos, en donde ahora el mismo cliente podrá configurar sus avisos, decidir las formas, colores, tamaños, tipos de letra, imágenes entre otros. En cuanto a la publicación de avisos en el directorio revistas, se considera el rediseño del proceso a través de un desarrollo de un sistema automático ²⁸de producción de revistas que permite generar en una hora el libro completo de región metropolitana, para enviar directamente a imprenta.

8.5.3 Gap Analisis Organizacional

Con relación a la brecha organizacional, se plantea desde tres puntos de vista. En primer lugar desde el punto del organigrama, luego desde el punto de vista de las

²⁶ Social se refiere a todas las interacciones entre usuarios y clientes, comentarios y evaluaciones que se realizan entre ellos, temas comunes, foros. Todo lo anterior moderado por un webmaster.

²⁷ Explotación se refiere a todos los procesos transaccionales que se llevan a cabo en las plataformas.

²⁸ Actualmente el proceso de publicación demora 10 días.

competencias de las personas y finalmente desde el punto de vista de la gestión del cambio.

8.5.3.1 Nuevo Organigrama

Para identificar la brecha existente de personal y áreas entre la situación futura y actual, se utilizó el mapa de procesos, las cargas de trabajo por cada proceso y nuevos perfiles de cargo definidos para las nuevas áreas. Con lo anterior se muestra una tabla que ilustra la brecha:

	Dirección Comercial	Dotación	Dirección Marketing y Nuevos Negocios	Dotación	Dirección de Finanzas y Recursos	Dotación	Dirección de Sistemas y Operaciones	Dotación		Dotación
AS-IS	Gerencia de Planificación	5	Gerencia de Productos Telemáticos	13	Gerencia de Finanzas	11	Gerencia de Infraestructura TI	6	Gerencia General&Staff	8
	Gerencia de Ventas Canal Especialista	29	Gerencia de Servicios de Información	1	Gerencia de Riesgo y Cobranza	20	Gerencia de Sistemas	12		
	Gerencia de Ventas Directa RM	43	Gerencia de Productos Editoriales	6	Gerencia de Contabilidad	3	Gerencia de Producción	18		
	Gerencia de Ventas Regiones	119	Gerencia de Marketing	5	Gerencia de Administración y Compras	9	Gerencia de Distribución y Logística	3		
	Gerencia de Televentas	41	Gerencia de Clientes	17	Gerencia de Recursos Humanos	7				
			Gerencia de Servicio al cliente	12						
Dotación Total	388	237		54		50		39		8
TO-BE	Gerencia de Planificación	5	Gerencia de Productos Telemáticos	8	Gerencia de Finanzas	11	Gerencia de Infraestructura TI	10	Gerencia General&Staff	8
	Gerencia de Ventas Canal Especialista	20	Gerencia de Servicios de Información	1	Gerencia de Riesgo y Cobranza	20	Gerencia de Sistemas	14		
	Gerencia de Ventas Directa RM	35	Gerencia de Productos Editoriales	6	Gerencia de Contabilidad	3	Gerencia de Producción	8		
	Gerencia de Ventas Regiones	85	Gerencia de Marketing	5	Gerencia de Administración y Compras	9	Gerencia de Distribución y Logística	3		
	Gerencia de Televentas	41	Gerencia de Clientes	10	Gerencia de Recursos Humanos	10				
	Gerencia de Ventas de E-Commerce y Mall Virtual	24	Gerencia de Servicio al cliente	12			Gerencia de Innovación y Tecnología	6		
			Gerencia de E-Commerce y Mall Virtual	12						
Dotación Total	366	210		54		53		41		8
Diferencia Headcount	-22	-27		0		3		2		0
Implicancias	Aumento de personal									
	Área Nueva									
	Área con traspaso de personal dentro de la misma Dirección									

Tabla 6: Análisis de Brecha de personal para la nueva estrategia.

Fuente: Elaboración Propia con información inter-áreas.

Al visualizar la tabla anterior, se aprecia la creación de tres Gerencias que tienen directa relación con la nueva propuesta estratégica y que tendrán por objetivo tener a cargo los procesos de venta para e-commerce²⁹. Con relación a los movimientos de personal, se puede señalar que en ventas y producción hubo reducción de personal acorde al rediseño de los procesos de comercialización, producción de avisos y traspaso de personas a la nueva Gerencia de Ventas de E-commerce y Mall Virtual. Así es como también se consideró el traspaso de personal dentro de la Dirección de Marketing para

²⁹ Vendedores con foco en e-commerce, que también apoyan la venta en otros soportes.

la formación de la Gerencia de E-commerce y Mall Virtual. En la Dirección de Recursos se contratarán tres personas cuya finalidad es llevar a cabo el plan de gestión del cambio y en la Dirección de Sistemas y Operaciones se contratarán dos Jefes de Proyecto para tomar el control del proyecto de desarrollo de E-commerce y Mall Virtual. Con lo anterior la nueva dotación de La empresa se sitúa en 366 personas. A continuación se muestra el nuevo organigrama:

En conjunto con lo anterior y de acuerdo al mapa de influenciadores, toma de decisiones y evaluación, se ha propuesto el reemplazo del Director de Operaciones de la Compañía y el traspaso de la responsabilidad de la selección de los proveedores de tecnología a la mesa de compras de la Compañía con lo que todas las adquisiciones productos y servicios quedarán bajo la responsabilidad de la Dirección de Recursos

8.5.3.2 Competencias del Personal

Como se revisó en el análisis interno, existe un déficit de competencias en el personal, en cuanto a la formación técnica que se aprecia en toda la compañía y alcanza a un - 30% en formación técnica en el estado actual de la Compañía. Para paliar esta brecha y poder afrontar los desafíos de cara a la transformación a lo digital se propuso capacidad:

- Capacitación general para todo el personal de La empresa en tecnologías de la información, páginas web y procesos digitales.
- Capacitación periódica especializada para el personal de ventas y nuevas áreas creadas.
- Reformulación del sistema de gestión del conocimiento existente en la Compañía, potenciando su alcance y administración. Actualmente existe un sistema llamado Publipedia que es un repositorio diseñado especialmente para ventas que es un interfaz web al cual pueden acceder todos los funcionarios de La empresa a través de la intranet, en donde pueden encontrar todos los temas, procedimientos, promociones, segmentación de clientes, catálogo de precios y

productos de la Compañía. Este sistema es administrado por cada área con dominio sobre los temas que respectan a cada Gerencia. En este contexto, la reformulación de este sistema de gestión del conocimiento permitirá:

- ✓ La creación de una base de datos accesible a través de una interfaz web que permita: tener una base de conocimientos propios del funcionamiento de e-commerce, Mall virtual y otros productos de la Compañía.
- ✓ Identificar el mapa de conocimiento, expertos, brechas de conocimiento, recursos poseedores del capital intelectual, ámbito y radios de acción de cada una de las áreas.
- ✓ Integración del conocimiento externo tanto del , como de otras entidades.
- ✓ Centralización de la memoria corporativa³⁰.
- ✓ Distribución y disponibilidad del conocimiento en todo momento y lugar para la fuerza de ventas.

En la figura se puede apreciar la comunicación interna y externa del conocimiento, con lo que se logra el aprendizaje de la organización completa de cara a la nueva estrategia.

8.5.3.3 Gestión del Cambio

Para el éxito en la implantación de la nueva estrategia de La empresa, se requiere la identificación de la brecha en cuanto a gestión del cambio se refiere. En este contexto, se ha definido como uno de los factores críticos de éxito la gestión del cambio. Para lo anterior se han identificado las áreas en donde existe un impacto directo e indirecto en la forma de operar y dónde existe mayor probabilidad de encontrar resistencia al

³⁰ La memoria corporativa (Corporate Memory) se puede definir como el cuerpo total de los datos, de la información y de los conocimientos requeridos para dar a conocer los objetivos estratégicos de una organización. Una memoria corporativa es la combinación de un depósito (el espacio donde se almacenan los objetos y los artefactos), y la comunidad (la gente que interactúa con esos objetos para aprender, tomar decisiones, y entender el contexto).

cambio de cara a la implantación de la estrategia. Por lo anterior, se ha estructurado una matriz con áreas³¹ y principales procesos³² que se verán afectados.

Impacto Áreas/Impacto Procesos	Procesos Internos (Incluye subprocesos)											
	Comercialización	Marketing	Producción Avisos Papel	Producción Avisos On-line	Control de Calidad	Publicación	Facturación	Logística	Postventa	Servicio al cliente	Sites Corporativos	Mall Virtual/E-Commerce
Dirección Comercial												
Gerencia de Planificación	ALTO											
Gerencia de Ventas Canal Especialista												
Gerencia de Ventas Directa RM												
Gerencia de Ventas Regiones												
Gerencia de Televentas												
Gerencia de Ventas de E-Commerce y Mall Virtual												
Dirección Marketing y Nuevos Negocios												
Gerencia de Productos Telemáticos											ALTO	ALTO
Gerencia de Servicios de Información											ALTO	ALTO
Gerencia de Productos Editoriales						BAJO						
Gerencia de Marketing		ALTO										
Gerencia de Clientes												
Gerencia de Servicio al cliente									ALTO	ALTO		
Gerencia de E-Commerce y Mall Virtual											ALTO	ALTO
Dirección de Finanzas y Recursos												
Gerencia de Finanzas	BAJO											
Gerencia de Riesgo y Cobranza	AREAS DE APOYO											
Gerencia de Contabilidad	AREAS DE APOYO											
Gerencia de Administración y Compras	ALTO											
Gerencia de Recursos Humanos	ALTO											
Dirección de Sistemas y Operaciones												
Gerencia de Infraestructura TI	AREAS DE APOYO											
Gerencia de Sistemas	AREAS DE APOYO											
Gerencia de Producción			ALTO	ALTO	BAJO	ALTO						
Gerencia de Distribución y Logística								ALTO	ALTO			
Gerencia de Innovación y Tecnología											ALTO	ALTO
IMPACTO DE LOS CAMBIOS	ALTO		ALTO	MEDIO	BAJO	BAJO	ALTO					

Figura 17: Análisis de brecha para Gestión del Cambio.
Fuente: Elaboración Propia con información inter-áreas.

En la figura anterior se puede observar aquellas áreas en donde se debe focalizar y por tanto comenzar la aplicación de un plan de gestión del cambio. Para lo anterior, a continuación se entregan los principales lineamientos y etapas que se consideraron para la elaboración de este plan.

³¹ Áreas correspondientes al nuevo organigrama.

³² En función del nuevo mapa de procesos.

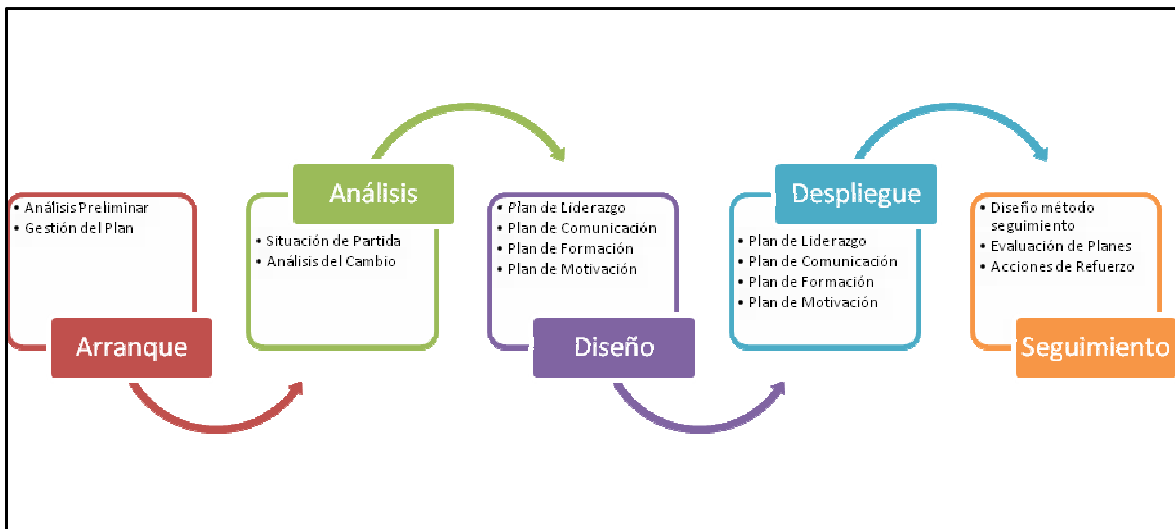


Figura 18: Fases Gestión del Cambio Nueva Estrategia La empresa.

Fuente: Elaboración Propia en conjunto con Dirección de Recursos Humanos.

Fase de Arranque

Pretende determinar y consensuar desde el arranque de la nueva estrategia, los pilares sobre los que se construyan cada una de las fases del plan de gestión del cambio, así como también designar a la Dirección de Recursos como la responsable del proyecto.

Fase de Análisis

Pretende conocer en detalle el entorno que encuadra dentro de La empresa al plan de Gestión del Cambio como paso previo imprescindible para el diseño de los diferentes planes. Acá se establece en primer lugar un AS-IS y luego los cambios e impactos.

Fase de Diseño

Establece la base para la ejecución efectiva de los Planes que configuran la Gestión del Cambio (Plan de Liderazgo, Plan de Comunicación, Plan de Formación y Plan de Motivación). Se diseñan cada uno de los planes definidos anteriormente.

Fase de Despliegue

El despliegue lleva a la práctica lo diseñado para el liderazgo, la comunicación, la formación y la motivación. Así, el despliegue de cada uno de los planes se articula a través del despliegue de cada uno de los planes definidos en la Fase de Diseño.

Fase de Seguimiento

Esta fase agrupa el conjunto de actividades que buscan asegurar que se alcance el objetivo del plan de Gestión del Cambio. Esta fase de estructura en las siguientes etapas:

- ✓ Diseño del método de seguimiento del cambio.
- ✓ Evaluación de los Planes.
- ✓ Acciones de Refuerzo.

8.6 Implantación de Best Practices

Dentro de la gestión del conocimiento, un elemento muy importante es la implantación de las mejores prácticas tanto para la industria de la publicidad, como las mejores prácticas internas de la Compañía. Es por este motivo que se definió abordar este punto por separado por la relevancia que implica dentro de la nueva estrategia. A continuación se enuncian algunas de las mejores prácticas que se han identificado y forman parte del sistema de gestión del conocimiento, abordado en una sección anterior. En este contexto, se ha definido en conjunto con los principales actores de la Compañía que las mejores prácticas estarán dadas por tres lineamientos principales: las mejores prácticas para con las personas dentro de la Compañía, los procesos internos y las mejores prácticas dentro de la industria publicitaria. Con lo anterior, las fuentes de información, que permitirán la aplicación son los siguientes:

- Personas: Respecto de las personas, se ha establecido un conjunto de mejores prácticas que son las siguientes:
 - ✓ El pago de primas a empleados que introducen a potenciales trabajadores.
 - ✓ Permitir a empleados presentarse a puestos internos sin permiso.

- ✓ Fomentar reuniones entre empleados para recibir sus opiniones y sugerencias.
 - ✓ Establecer una línea confidencial para que los empleados puedan informar de problemas y actividades poco éticas dentro de la empresa.
 - ✓ Fomentar la educación por distancia y por internet.
 - ✓ Fomentar clubs y reuniones de antiguos empleados.
 - ✓ Fomentar programas de responsabilidad social de la empresa.
 - ✓ Participar en programas de caridad acompañando a los empleados.
 - ✓ Establecer Intranets con información de la empresa de toda clase, tanto económico como social.
- Procesos Internos: Respecto de los procesos internos, se ha establecido un conjunto de mejores prácticas que son las siguientes:
 - ✓ Realizar estudios respecto del tiraje de revistas telefónicas acordes al nivel de uso y generación de valor para los clientes actuales de revistas.
 - ✓ Redefinir constantemente la cadena de valor de la Compañía considerando la constelación de valor y alineamiento con proveedores, clientes y usuarios.
 - ✓ Alinear los incentivos de la cadena de valor a través del rol que juegan los contratos a través de la repartición de beneficios derivados de las optimizaciones de procesos e inversiones de mejoras³³.
 - ✓ Estar constantemente pendientes de las necesidades de los clientes, ajustando y anticipándose a las nuevas tendencias y generación de valor de ellos.
 - ✓ Otras best practices que residen en el core del sistema de gestión del conocimiento.

³³ Se citan los casos de la imprenta de guías y el datacenter.

- **Industria Publicitaria:** En etapa de desarrollo al igual que los dos predecesores y que formarán parte del sistema de gestión de conocimiento. Específicamente, para las mejores prácticas de la industria publicitaria se ha comprado un estudio realizado por IAB Argentina, que corresponde a labook que compila la opinión de 27 expertos sobre distintas áreas del marketing digital, y ofrece definiciones, tips de buenas prácticas, estándares y estadísticas de la industria de la publicidad interactiva. Lo anterior se analizará y procesará para indexar dentro del core del sistema de gestión del conocimiento. Adicionalmente, se considerará la aplicación del Software Tobbi³⁴ para la un mejor diseño de los anuncios publicitarios en general.

9. DEFINICIÓN DE PLANES Y PROYECTOS

A continuación se describen los planes y proyectos definidos para la nueva estrategia. Esta descripción de planes y proyectos consta de aspectos técnicos y económicos que serán utilizados finalmente para la justificación financiera.

9.1 Planes

9.1.1 Plan de Marketing

Puesto que este plan de marketing está inserto dentro del plan estratégico que representa el cambio de estrategia para La empresa, se ha determinado utilizar los principales elementos, como el análisis FODA, particularmente el análisis externo. Con lo anterior, también en la definición de productos y servicios, se ha mencionado sólo a los nuevos productos y servicios de e-commerce y Mall Virtual.

Resumen Ejecutivo

³⁴ Software Tobbi Studio que permite diseñar avisos acorde con los colores, tamaños y formas que atraen la atención de los usuarios.

El presente plan de marketing está inserto dentro del Plan Estratégico de transformación de core-business de la Compañía y que por tanto está al alero de la misión, visión y objetivos estratégicos. También posee los elementos del análisis internos y externos que engloban el entorno externo, el sector industrial y el mercado propiamente tal. A continuación, se detallan algunas de las promesas del plan de marketing y estratégico en general.

Promesas: A través de este plan se pretende posicionar a la Compañía como el primer Mall Virtual, un lugar de encuentro entre usuarios, PYMEs y clientes, en distintas plataformas, lo que traerá aumento en la cantidad de clientes, hacer el negocio sustentable en el tiempo, ir acorde con las tendencias tecnológicas, ser líderes en e-commerce local. Aumento de la utilidad neta (FY12=19,2%, FY15=37,7%), llegar a un Market Share de 52,6% en FY15, crecimiento del negocio a través de aumento de ingresos on-line y comercio electrónico con lo que en FY15 = 19.811 MM\$.

Mercado Objetivo

Corresponde a PYMEs que actualmente son clientes avisadores de La empresa o potenciales clientes.

Necesidades del Cliente

El siguiente cuadro ilustra las necesidades tanto de los clientes PYMEs, así como también de los consumidores-compradores, que convergen³⁵.

³⁵ Software como un Servicio (SaaS), Plataforma como un Servicio (PaaS), Trabajo como un Servicio (Laas). Saas, Paas y Laas son las diferentes maneras en que las compañías digitales llevan su oferta al mercado.

“Ayúdame a mejorar mi calidad de vida” se define como: Ayúdame a gestionar mis actividades y quéhacer cotidiano, y Ayúdame a gestionar los cambios y acontecimientos en mi vida.

Consumerización se refiere a la tendencia de elaborar productos y crear avances tecnológicos con los consumidores en mente y luego ofrecer esos avances a empresas.

Marketing Mix

El análisis del marketing mix, se ha definido realizar el análisis para los nuevos servicios de e-commerce y Mall Virtual. Con lo anterior se tiene que:

Productos y Servicios

A continuación se explicitan los productos y servicios de la Compañía de cara a la nueva estrategia, entendiendo que se mantiene el soporte de revistas y publicaciones on-line como siempre.

Tal como se mostró en el mapa de procesos, se puede mencionar que los servicios tendrán la siguiente disposición.

Plataforma Común de Servicios (Publicidad y Contactos):

- Diseño o mejora de páginas web para PYMEs (Cosmética, funcionalidades, Videos Online, Video Streaming, etcétera).
- Desarrollo de aplicaciones dentro de las páginas web de los clientes.
- eProspecting³⁶.
- Presencia en medios Sociales.
- Campañas.
- Leads cualificados SEO³⁷/SEM³⁸.

Plataforma de Servicios Integrados (Conversión y Retención de Clientes):

Sumado a la capa anterior de servicios comunes, el cliente podrá acceder a una segunda plataforma que tendrá:

- Ofertas y Cupones.
- Contenido generado por el usuario.

³⁶ Búsqueda de clientes potenciales enfocada en clientes digitales, business intelligence.

³⁷ Search Engine Optimization. Posicionamiento en buscadores.

³⁸ Search Engine Marketing. Marketing por internet.

- E-commerce.
- Comercio “Social”.
- Comercio en Móviles.
- Acceso al Gasto de las Aplicaciones.
- Monitorización de la reputación de la PYME.
- Programas de Fidelización.
- Estadísticas.

Plataforma de Pagos (Transacciones):

Dentro de la cadena de valor de las PYMEs, éstas podrán acceder a través de esta plataforma a un módulo transaccional en el cual sus transacciones podrán ser efectuadas y los usuarios poder realizar libremente transacciones de pago con los clientes:

- Servicios de pago.
- Pagos con móviles.
- Servicios de gestión.
- Programas de fidelización “co-branded”.

Plataforma de Business Operations:

Los clientes también podrán subirse a esta plataforma en donde derechamente La empresa ofrece a sus clientes participar y ayudar en su cadena de valor, en lo que respecta al control de gestión dentro de las PYMEs, así como también podrá arrendar el servicio de hosting que sin duda significa ahorro en costos para ellos.

- Software de productividad, contratado a través de la nube a La empresa.
- Software de “back office” (Contabilidad, CRM, nóminas).
- Hardware de Sistemas.

Plataforma de Mall Virtual:

En esta plataforma, que sin duda es una de las más complejas de esta nueva estrategia versa sobre un verdadero Mall en donde en una primera etapa a nivel de web, los compradores, PYMEs podrán cotizar, comprar, ver catálogo de productos, realizar búsqueda de productos por marca, mayor precio, menor precio, reputación de la PYME, acceder a los comentarios de los mismos compradores. En una segunda etapa y a través de un partner que provee tecnología 3D para realizar la vista interna de un negocio, los clientes podrán mostrar sus productos, sus tiendas, comercializar sus productos desde Arica a Punta Arenas sin necesidad de tener más que una sucursal. A continuación se muestra una imagen que detalla lo antes comentado:

Plataforma de Despacho a Domicilio

Con todo lo anterior, también es posible ofrecer el servicio de despacho a las PYMEs en donde el comprador podrá seleccionar la opción despacho y si el cliente contrató este servicio dentro del Mall Virtual, el operador 3PL o 4PL según sea el caso, realizará la gestión logística para el despacho del producto desde la PYME hasta el consumidor final.

Con todo lo anterior, se quiere ilustrar a través de la misma cadena de valor de la PYME, en qué partes y bajo qué premisa la empresa forma en su nueva estrategia parte de la cadena de valor de sus clientes.

Plaza

El servicio se entrega a través de internet y la página web del cliente a través de las distintas plataformas que éste contrate.

Promoción

Se realizará a través de Campañas Publicitarias:

- Televisión.
- Web.
- Fuerza de Ventas, asesoría presencial al cliente, ofreciendo nuevos servicios.
- Catálogos de Productos.
- Mailing.
- E-mailing.

Precio

Con relación al precio se puede mencionar que existen distintos niveles que se muestran en la siguiente tabla:

Plataforma Contratado	Servicio Contratado	Valor	Rangos	Facturación
Plataforma Común de Servicios	Diseño o mejora de páginas web	Fijo (Premium-Medium), Básico Gratis (Web Gratis)	15 M\$ a 140 M\$	-
	Desarrollo de aplicaciones dentro de web	Depende de Complejidad	23 M\$ a 50 M\$	-
	eProspecting	Depende de la Cantidad de Prospectos	1 M\$ a 2,5 M\$ dependiendo de la calidad del prospecto	-
	Presencia en medios Sociales	Tiempo y recurrencia	Variable	Mensual
	Campañas	Depende de las características	Caso a Caso	Mensual
	Leads cualificados SEO/SEM	Depende de las características	Caso a Caso	Mensual
Plataforma de Servicios Integrados	Ofertas y Cupones	Depende de las características	Caso a Caso	Mensual
	Contenido generado por el usuario	Depende de la Complejidad	Variable	Mensual
	E-commerce	1% de las transacciones	-	Mensual
	Comercio "Social"	1% de las transacciones	-	Mensual
	Comercio en Móviles	1% de las transacciones	-	Mensual
	Acceso al Gasto de las Aplicaciones	Cantidad de Aplicaciones	-	Mensual
	Monitorización de la reputación de la PYME	Tiempo y recurrencia	-	Mensual
	Programas de Fidelización	Depende de la Complejidad	Fijo + Variable	Mensual
Plataforma de Pagos	Estadísticas	Depende de transacciones dentro del módulo	Fijo + Variable	Mensual
	Servicios de pago		-	Mensual
	Pagos con móviles	1% de las transacciones	-	Mensual
	Servicios de gestión	Depende de las características	Caso a Caso	Mensual
Plataforma de Business Operations	Programas de fidelización "co-branded"	Depende de las características	Caso a Caso	Mensual
	Software de productividad			Mensual
	Software de "back office" (Contabilidad, CRM, nóminas)	Nivel de Integración y Funcionalidad	50 M\$ a 1000 M\$	Mensual
Plataforma de Mall Virtual	Hardware de Sistemas (Hosting)	Depende de GB de almacenamiento	-	Mensual
	Mall Virtual	Depende de cantidad de imágenes, catálogo de productos, dimensión del negocio		Mensual
Plataforma de Despacho a Domicilio	Despacho	Depende de la distancia, peso, volumen, fragilidad de la carga		Mensual

Tabla 7: Definición del Precio de Servicios.

Fuente: Elaboración Propia.

Objetivos

Los objetivos de ventas están dados por los objetivos estratégicos on-line. El objetivo de posicionamiento está dado por ser el primer Mall Virtual para las PYMEs de Chile. Con relación de la propuesta de valor para los clientes, está dada por:

- Fuerza de venta para PYMEs con sólidas relaciones.
- Servicios digitales innovadores.
- Convergencia PYMEs-Consumidores:
 - ✓ Mall Virtual.
 - ✓ Programas de fidelización.
 - ✓ Servicios tipo “Concierge”.
- Oferta completa de servicios (contacto, conversión y retención).
- Tarjetas de crédito y programas de fidelización “co-branded” dan premios e incrementan la retención.
- Ahorros en productos y servicios.
- Las PYMEs ganan comisión por reclutar a otras PYMEs y consumidores.
- Amplia fuerza de venta con sólidas relaciones.
- Educación y acceso a servicios de grandes empresas en la nube.
- Acceso a proveedores líderes a través de alianzas estratégicas.
- Oferta completa.
- Disminuir las comisiones de transacción y mejorar la transparencia.
- Opciones de pago con móvil.
- Servicios de Valor añadido (ej. seguimiento del pago y acceso al Mall Virtual de La empresa).
- Sólidas relaciones con la fuerza de ventas de La empresa.

Estrategia

La estrategia que seguirá La empresa está dada por su estrategia genérica de diferenciación con enfoque que también la podemos definir en un contexto de plan de marketing como la estrategia del especialista en donde el segmento PYMEs en que está enfocada, cuenta con las características de un segmento ideal ³⁹que son:

- Es lo suficientemente grande (200.000 PYMEs) y tienen suficiente poder adquisitivo para ser rentables.
- Tienen posibilidades reales de crecimiento.
- Se cuenta con los recursos suficientes para poder desarrollarse correctamente dentro del segmento.

Con lo anterior se hace menester mencionar que para diversificar el riesgo, La empresa sigue atendiendo a los otros segmentos en particular sus clientes en soporte revistas y revistas.cl como siempre.

Planes, Presupuestos y Control

Los tres elementos anteriores se han definido, puesto que este plan de marketing está inserto en un cambio de estrategia, dejarlos en el ítem general de planes y proyectos, así como también el control, dentro del Balanced Scorecard.

9.1.2 Plan de Operaciones

De forma simplificada, el Plan de Operaciones se aborda a través de dos elementos fundamentales: Descripción del Producto o Servicio y Descripción de Procesos basado en el mapa de procesos abordado en secciones anteriores.

³⁹ Plan de Marketing, Carlos Cutropía.

9.1.2.1 Producto o Servicio

A diferencia del Plan de Marketing, dentro del plan de operaciones se realizó la descripción técnica de los productos y servicios prestados en la nueva estrategia. Para lo anterior se puede resumir en:

Servicios de Plataforma PaaS

Todas las plataformas que contienen los servicios en sus distintos niveles son plataformas PaaS⁴⁰. Es el resultado de la aplicación al desarrollo de Software del modelo SaaS (Software como servicio). El modelo PaaS abarca el ciclo completo para desarrollar e implantar aplicaciones desde Internet. PaaS incluye todas las facilidades al programador para prototipar, analizar, desarrollar, testear, documentar y poner en marcha aplicaciones todo en un sólo proceso. PaaS da servicio de integración de la base de datos, seguridad, escalabilidad, almacenaje, copias de seguridad, versioning, y facilidad para colaborar en la comunidad y en general para todos los clientes de La empresa. Todos estos servicios son ofrecidos e integrados en una sola solución PaaS a través de Internet, que como se dijo anteriormente residen en distintas capas de servicios.

Volumen de Operación y Requerimiento de Servidores

En la sección 5.5.1 se ha estimado el volumen de transacciones y visitantes anuales y su evolución durante los cuatro años que contempla este plan estratégico. Respecto de los requerimientos de máquina soportar es nivel transaccional se ha estimado en

⁴⁰ Plataformas a Service o Plataforma como Servicio.

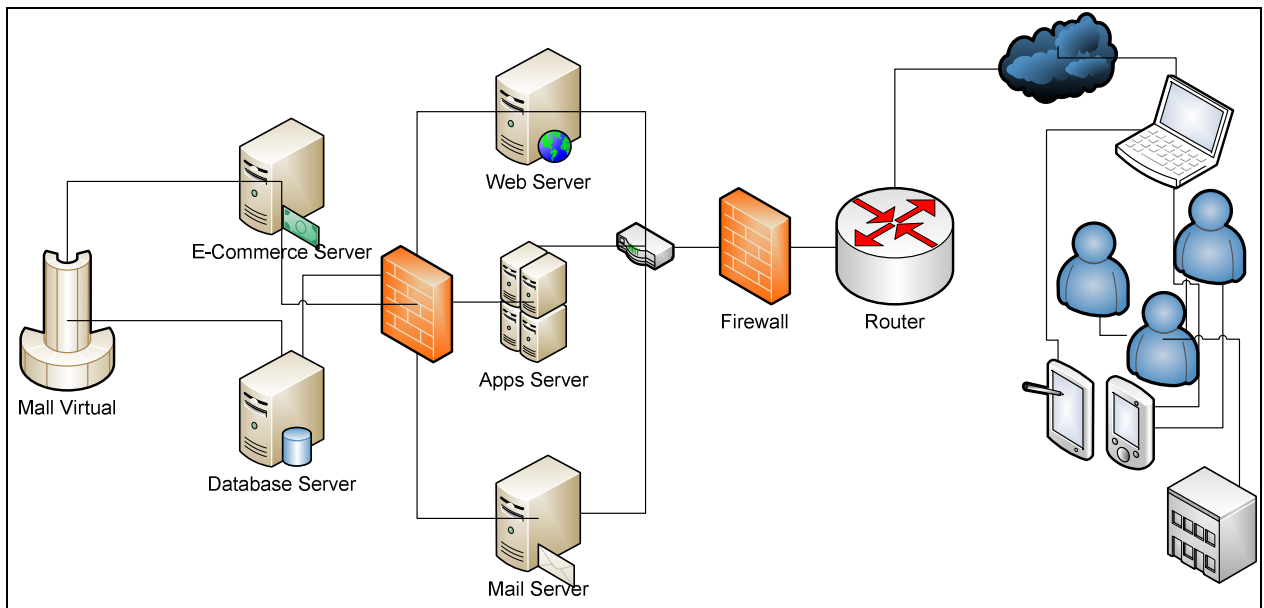


Figura 23: Esquema de Operación y Flujo de Información.

Fuente: Elaboración Propia.

Los servidores requeridos por tanto para la operación y que serán arrendados al datacenter son 6 con capacidad de clonarse frente a un aumento repentino de transacciones. Las características técnicas serán definidas por el proveedor.

9.1.2.2 Procesos

Tal como se mostró anteriormente a través del mapa de procesos, se identifican los siguientes procesos en el negocio de la Compañía:

- **Comercialización:** realizada por la fuerza de ventas, ya sea presencial o televentas. Vía web o a través de formulario, se detonan las órdenes de publicación impresas, on-line o e-commerce (Mall Virtual).
- **Producción:** En esta etapa se distinguen dos modalidades; la producción realizada por los diseñadores de La empresa o la customización de avisos por parte de los clientes.

- Control de Calidad: Una vez concluido el proceso de diseño web, desarrollo de aplicaciones, se envía a control de calidad para la autorización de Publicación en cualquiera de los soportes.
- Facturación: La cual es integrada para los tres soportes.
- Proceso Mall Virtual: Se ha definido un proceso Mall virtual con subprocesos que tienen que ver con la generación de los catálogos de precios y productos, el setting⁴¹ que realiza el cliente, la explotación propiamente tal que debe ser monitorizada constantemente, hosting, moderación a través de webmaster.
- Postventa: Proceso en el cual, los clientes realizan sus reclamaciones, a su vez se realiza seguimiento constante a los clientes para velar por el correcto funcionamiento de las plataformas contratadas. Proveedor interno: Servicio al Cliente, Gerencia de Mall Virtual.
- Despacho: Corresponde a la gestión logística realizada entre La empresa y el operador 3PL/4PL para el despacho de productos de los clientes que han contratado dicha plataforma.

9.1.3 Plan de Recursos Humanos

En este plan se analizó básicamente los elementos relacionados con la política de personal, la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación del personal, así como también los elementos del plan de gestión del cambio.

⁴¹ Ajustes por parte del usuario previa subida a Mall Virtual. Lo realiza el mismo a través de un módulo de diseño.

9.1.3.1 Organización funcional

En este apartado se detallan las nuevas áreas que han sido creadas para la implantación de la nueva estrategia. Al visualizar el nuevo organigrama de la sección 8.5.3.1, se muestran tres nuevas áreas:

Gerencia de Ventas de E-Commerce y Mall Virtual

UNIDAD	Responsable	Unidad Superior	Dirección Comercial
Gerencia de Ventas E-Commerce y Mall Virtual	Gerente de Ventas E-Commer y Mall Virtual	Unidades Inferiores	4 Grupos de Venta
		Dotación	24
1. OBJETIVO			
Gestionar y direccionar al grupo de Venta de E-Commerce y Mall Virtual, para asegurar el cumplimiento de los objetivos que la empresa le haya asignado para la campaña de ventas, tanto en número de clientes como en la magnitud de los ingresos.			

2. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
a) Desarrollar de planes comerciales para cada segmento de cliente, identificando y cuantificando los recursos necesarios para el cumplimiento de los mismos.
b) Implementar y lanzar cada una de las campañas de venta en las PYMEs asignadas.
c) Realizar un control periódico de los resultados de cada segmento durante las campañas, planificando y realizando acciones correctivas.
d) Administrar y controlar el presupuesto de su área.
e) Preparar y elaborar información de seguimiento y control de avances para la Dirección Comercial, y eventualmente otros informes requeridos.
f) Realizar la gestión administrativa proveniente de Servicio al Cliente.

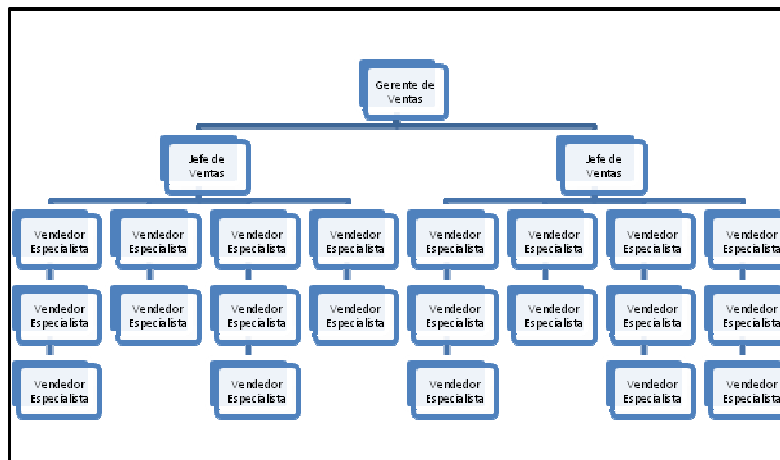


Figura 24: Estructura Gerencia de Ventas de E-Commerce y Mall Virtual.

Fuente: Elaboración Propia.

Gerencia de E-Commerce y Mall Virtual

UNIDAD	Responsable	Unidad Superior	Dirección de Marketing y Nuevos Negocios
Gerencia de E-Commerce y Mall Virtual	Gerente	Unidades Inferiores	Servicios de Información Sitios Corporativos Proyectos Especiales
		Dotación	12

1. OBJETIVO

Definir y desarrollar nuevos productos o servicios para las distintas líneas de negocio de E-Commerce y Mall Virtual. Rentabilizar los negocios generados a través de la nueva estrategia.

2. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

- Definir, supervisar y controlar el desarrollo e implementación de nuevos productos o servicios.
- Desarrollar nuevos proyectos en que la empresa pueda ser partícipe, ya sea proporcionando información o prestando servicios.
- Administrar y controlar los dominios corporativos y a la empresa proveedora de este servicio.
- Hacer seguimiento constante a la información que es solicitada a las personas de su área desde otras áreas de la empresa.
- Negociar en conjunto con la Dirección, servicios que puede ofrecer la empresa a PYMEs.
- Definición y control de presupuesto.
- Participar en la capacitación de la fuerza de ventas sobre los nuevos productos de E-Commerce y Mall Virtual.

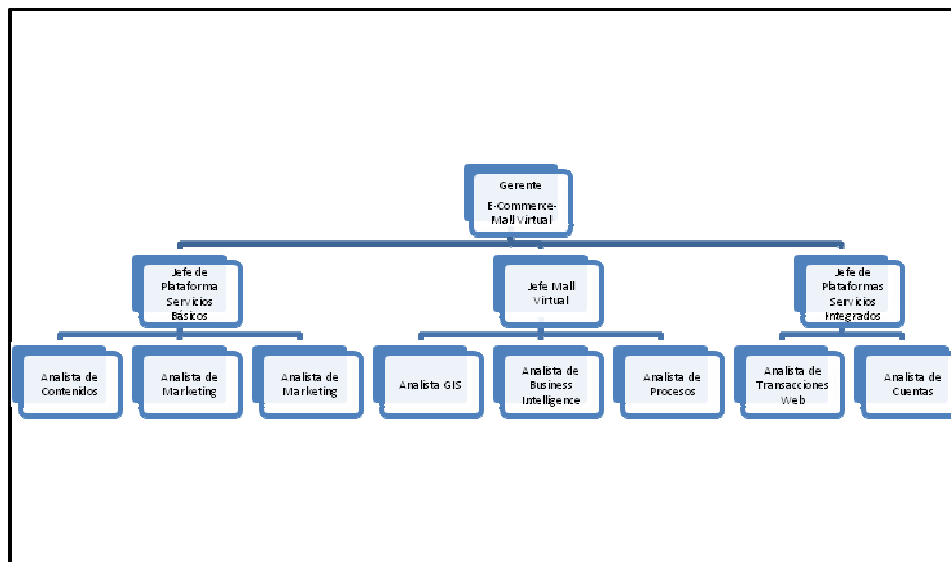


Figura 25: Estructura Gerencia de E-Commerce y Mall Virtual.

Fuente: Elaboración Propia.

Gerencia de Innovación y Tecnología

UNIDAD	Responsable	Unidad Superior	Dirección de Operaciones
Gerencia de Innovación y Tecnología	Gerente de Innovación y Tecnología	Unidades Inferiores	
		Dotación	6

1. OBJETIVO
Investigación y desarrollo de nuevos productos o negocios; y servicios en la mantención de productos telemáticos, con orientación a la innovación tecnológica.

2. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
<p>a) Prestar servicios al área de E-commerce y Mall Virtual, tanto en el desarrollo de nuevas versiones e iniciativas, como en su mantención de las plataformas.</p> <p>b) Investigar las tecnologías emergentes que permitan adecuar los productos y servicios respecto a su forma, contenido, oportunidad, calidad y precio a las nuevas tecnologías de información.</p> <p>c) Detectar oportunidades de mejoras a través de tecnologías emergente y proponer iniciativas en consecuencia.</p> <p>d) Estudiar herramientas y habilidades nuevas para la competitividad, diferenciación y anticipación de la empresa en el mercado, en función a los lineamientos estratégicos.</p> <p>e) Gestionar la confección y negociación de contratos con terceros.</p> <p>f) Administrar personal técnicamente calificado en proyectos técnicos, priorizar requerimientos solicitados por otras áreas y controlar calidad de desarrollos.</p>

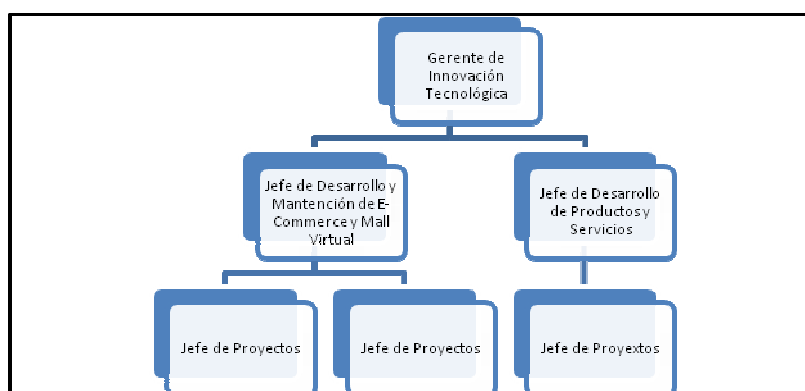


Figura 26: Estructura Gerencia de Innovación y Tecnología.

Fuente: Elaboración Propia.

9.1.3.2 Perfil del Capital Humano

A continuación se muestra el perfil profesional de cada una de las tres áreas creadas para la nueva estrategia:

Cargo	Área	Perfil
Gerente de Ventas	Gerencia de Ventas de E-Commerce y Mall Virtual	Ingeniero Civil Industrial
Jefe de Ventas		Profesional Universitario en el área de administración de empresas o afín
Vendedor Especialista		Técnico Profesional
Gerente de E-Commerce	Gerencia de E-Commerce y Mall Virtual	Ingeniero Civil Industrial. MBA
Jefe de Plataforma de Servicios Básicos		Ingeniero Civil Industrial
Jefe de Mall Virtual		Ingeniero Civil Industrial
Jefe de Plataforma de Servicios Integrados		Ingeniero Civil Industrial
Analista de Contenidos		Ingeniero Civil Industrial
Analista de Marketing		Ingeniero Civil Industrial / Comercial
Analista GIS		Geógrafo
Analista de Business Intelligence		Ingeniero Civil Industrial / Comercial
Analista de Procesos		Ingeniero Civil Industrial
Analista de Transacciones		Ingeniero Civil Industrial
Analista de Cuentas		Ingeniero Civil Industrial / Comercial
Gerente de Innovación Tecnológica		Gerencia de Innovación Tecnológica
Jefe de Desarrollo y Mantenimiento	Ingeniero Civil Informático	
Jefe de Desarrollo de productos y Servicios	Ingeniero Civil Informático	
Jefe de Proyectos	Ingeniero Civil Industrial / Conocimientos Informático	

Tabla 8: Perfil del Capital Humano correspondiente a las nuevas áreas de la Estrategia.

Fuente: Elaboración Propia.

9.1.3.3 Plan de contratación

Con respecto al plan de contratación, se puede mencionar que al contratar desde Analistas y cargos superiores, estos tendrán contrato liberado de horario. Respecto del personal de Ventas, éstos tendrán el mismo tenor respecto del horario, sin embargo, recibirán una remuneración basada en un fijo más un variable que se describirá a continuación.

9.1.3.4 Política salarial

Con la nueva estrategia la política salarial tendrá una modificación en lo que respecta a las comisiones de la Fuerza de Ventas. Antes del diseño de la estrategia el cálculo de la remuneración era:

Modelo Anterior

Remuneración Fija + Cumplimiento de Objetivos = Compensación Total.

Modelo Nuevo

Remuneración Fija +

- Satisfacción del Cliente (Medido en encuestas permanentes de satisfacción).
 - Cumplimiento de Objetivos.
- = Compensación Total.

A lo anterior para el personal que no es de la Fuerza de Ventas y derivado del análisis interno, se realiza una modificación en cuanto al porcentaje de aumento de remuneraciones frente a un cambio de cargo que anteriormente era con un tope de un 20% de la Compensación total ⁴²y de cara a la nueva estrategia se ha determinado un tope de 50% con permanencia mínima en el cargo para optar a uno nuevo y por ende aumento de remuneración de seis meses. Lo anterior se alinea, de acuerdo al estudio realizado, con la política de becas de estudio, retención de talentos y atraktividad como Compañía para trabajar.

9.1.3.5 Plan de Desarrollo Organizacional

Se ha definido continuar en la misma senda que se revisó en el análisis interno, con modificaciones respecto de la forma de la evaluación de desempeño en que los mismos trabajadores se fijaban los objetivos. Ahora para este programa de gestión del desempeño, los objetivos serán fijados de forma consensuada y alineados a la consecución de los objetivos estratégicos de la Compañía.

⁴² Sueldo Bruto + Bonos.

9.2 Proyectos

9.2.1 Automatización diseño de anuncios revistas y on-line (Customización)

Identificación Proyecto									
Código Objetivo Estratégico	P1	Nombre Proyecto		Desarrollo Módulo de Automatización diseño de anuncios (Customización Clientes)					
Criticidad	Estratégico	Iniciativa Estratégica		Optimizar el uso de los recursos					
Grado incertidumbre	media	Línea de actuación		Optimizar costos de los procesos de Publiguías					
descripción			objetivos				dependencias y riesgos		
Desarrollo de un módulo para que los clientes puedan diseñar y customizar sus propios avisos desde su PYMEs, orientado tanto al ámbito impreso como al on-line.			1.- Mayor Rapidez en la generación de avisos 2.- Atender las preferencias de los clientes, haciéndolos partícipes de la cadena productiva						
Área Cliente responsable	Gerencia de Producción		Gerente de Producción	Área Desarrollo responsable	Gerencia de Sistemas		Gerente de Sistemas	Contratistas responsable	Everis
tfn. Contacto				tfn. Contacto				tfn. Contacto	
Tipología Proyecto			Ámbito funcional				Función de negocio relacionada		
tipo solución	Desarrollo a medida		segmento mercado	Clientes Papel y On-line		Producción, Producción de Productos y Servicios			
e-bussines	no		canal de acceso	Web					
tipo proyecto	Continuidad		Producto/Servicio						
Impacto									
Sistemas actuales			Otros proyectos				Organización		
Módulo de Gestión para Producción y clientes internos en la prod.			No hay				Publiguías Yell Chile S.A.		
Beneficios Tangibles e Intangibles			Tangibles: Reducción de Gastos Fijos por Personal de Producción, Intangibles: Fidelización del cliente						
Presupuesto									
	Hardware	Software	Servicios Profesionales	Serv. Espec. derivados ANS	Contratos de manten.	RRHH propios	Gastos generales	Total M\$	TOTAL (inv.+gasto)
inversión	1.514	50.000	217.600		525			269.639	
gasto								0	269.639

9.2.2 Desarrollo Modelo de Distribución

Identificación Proyecto									
Código Objetivo Estratégico	F3-P4	Nombre Proyecto		Desarrollo de un Modelo de Distribución de Directorios Telefónicos					
Criticidad	Estratégico	Iniciativa Estratégica		Mantenimiento del ingreso por clientes del soporte papel					
Grado incertidumbre	media	Línea de actuación		Optimizar proceso de distribución					
descripción			objetivos				dependencias y riesgos		
Desarrollo de Modelo de distribución que involucra la utilización de bases de segmentación para identificar a los usuarios reales de los directorios telefónicos.			1.- Optimizar el uso de las guías telefónicas 2.- Aumentar el valor para los clientes, puesto a una mejor distribución, a personas y empresas que realmente usan los directorios, se sentirán más llamados.						
Área Cliente responsable	Gerencia de Producto Editorial / Gerencia Logística		Gerente de Producción	Área Desarrollo responsable	Gerencia de Sistemas /Innovación y tecnología		Gerente de Sistemas / Gerente Innova	Contratistas responsable	Everis
tfn. Contacto				tfn. Contacto				tfn. Contacto	
Tipología Proyecto			Ámbito funcional				Función de negocio relacionada		
tipo solución	Desarrollo a medida		segmento mercado	Clientes Papel		Soporte Logística			
e-bussines	no		canal de acceso	no aplica					
tipo proyecto	Estudios		Producto/Servicio						
Impacto									
Sistemas actuales			Otros proyectos				Organización		
No hay			No hay				Publiguías Yell Chile S.A.		
Beneficios Tangibles e Intangibles			Tangibles: Mantenimiento de contratos en papel. Intangibles: Buena percepción de clientes.						
Presupuesto									
	Hardware	Software	Servicios Profesionales	Serv. Espec. derivados ANS	Contratos de manten.	RRHH propios	Gastos generales	Total M\$	TOTAL (inv.+gasto)
inversión	1.502		43.200		600	3.600		48.902	
gasto								0	48.902

9.2.3 Desarrollo Sistema de Gestión del Conocimiento

Identificación Proyecto									
Código Objetivo Estratégico	A1-A4		Nombre Proyecto		Desarrollo de un Sistema de Gestión del Conocimiento				
Criticidad	Estratégico		Iniciativa Estratégica		Desarrollo de competencias humanas y tecnológicas necesarias para la transformación del negocio hacia lo digital				
Grado incertidumbre	media		Línea de actuación		Aprendizaje a nivel Compañía				
descripción			objetivos			dependencias y riesgos			
Desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento, que permita centralizar, alimentar y desarrollar la memoria corporativa y las competencias internas de cara al negocio.			1.- Fluidez en el traspaso de los conocimientos. Rápida Capacitación. 2.- Mayor aprendizaje corporativo						
Área Cliente	Compañía		Área Desarrollo	Gerencia de Sistemas /Innovación y tecnología		Contratistas		Everis	
responsable	Gerentes / Directores		responsable	Gerente de Sistemas / Gerente Innova		responsable			
tífn. Contacto			tífn. Contacto			tífn. Contacto			
Tipología Proyecto			Ámbito funcional			Función de negocio relacionada			
tipo solución	Desarrollo a medida		segmento mercado	no aplica		Representación y Comunicación_ Comunicación Corporativa			
e-bussines	no		canal de acceso	intranet /web/internet					
tipo proyecto	Estudios		Producto/Servicio	no aplica					
Impacto									
Sistemas actuales			Otros proyectos			Organización			
Existe el repositorio Publipedia			No hay			Publiguias Yell Chile S.A.			
Beneficios Tangibles e Intangibles									
Presupuesto									
	Hardware	Software	Servicios Profesionales	Serv. Espec. derivados ANS	Contratos de manten.	RRHH propios	Gastos generales	Total M\$	TOTAL (inv.+gasto)
inversión	254		12.720		60	452		13.486	
gasto								0	13.486

9.2.4 Implementación de Plataforma Centralizada de Atención a Clientes

Identificación Proyecto									
Código Objetivo Estratégico	P6		Nombre Proyecto		Implementación de Plataforma Centralizada de Atención a Clientes				
Criticidad	Estratégico		Iniciativa Estratégica		Mejorar satisfacción de los clientes				
Grado incertidumbre	media		Línea de actuación						
descripción			objetivos			dependencias y riesgos			
Corresponde a un sistema que permitirá hacer seguimiento, tracking, de las atenciones recepcionadas, con módulo de autoatención del cliente, vía web, comunicación en línea, chat.			1.- Mejorar el tiempo y calidad de atención en las incidencias de contactos con clientes. 2.- Mantener centralizada la información de los clientes, registro histórico.						
Área Cliente	Servicio de Atención al Cliente		Área Desarrollo	Gerencia de Sistemas /Innovación y tecnología		Contratistas		Helpnet.com	
responsable	Gerente de SAC		responsable	Gerente de Sistemas / Gerente Innova		responsable			
tífn. Contacto			tífn. Contacto			tífn. Contacto			
Tipología Proyecto			Ámbito funcional			Función de negocio relacionada			
tipo solución	Desarrollo a medida		segmento mercado	no aplica		Representación y Comunicación_ Comunicación Corporativa			
e-bussines	no		canal de acceso	intranet /web/internet					
tipo proyecto	Otros		Producto/Servicio	no aplica					
Impacto									
Sistemas actuales			Otros proyectos			Organización			
Existe el repositorio Publipedia			No hay			Publiguias Yell Chile S.A.			
Beneficios Tangibles e Intangibles			Tangibles: Responder en línea y menor tiempo, facilitar la atención al cliente. Intangibles: Buena percepción de clientes.						
Presupuesto									
	Hardware	Software	Servicios Profesionales	Serv. Espec. derivados ANS	Contratos de manten.	RRHH propios	Gastos generales	Total M\$	TOTAL (inv.+gasto)
inversión		253	24.960				900	26.113	
gasto								0	26.113

9.2.5 Implantación CRM

Identificación Proyecto									
Código Objetivo Estratégico	C1-C2-C3	Nombre Proyecto		Implementación de CRM					
Criticidad	Estratégico	Iniciativa Estratégica		Mejorar satisfacción de los clientes					
Grado incertidumbre	media	Línea de actuación		-					
descripción			objetivos				dependencias y riesgos		
Sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing. Con este significado CRM se refiere al sistema que administra un data warehouse (almacén de datos) con la información de la gestión de ventas y de los clientes de la empresa.			1.- Fidelizar Clientes. 2.- Optimiza la relación con el cliente. 3.- Encontrar, atraer nuevos clientes, retener a actuales clientes de la Compañía.						
Área Cliente	Compañía	Área Desarrollo	Gerencia de Sistemas /Innovación y tecnología	Contratistas		Helpnet.com			
responsable	Gerente General	responsable	Gerente de Sistemas / Gerente Innova	responsable					
tífn. Contacto		tífn. Contacto		tífn. Contacto					
Tipología Proyecto		Ámbito funcional				Función de negocio relacionada			
tipo solución	Paquete de mercado	segmento mercado	no aplica		Control, Control de Gestión				
e-bussines	no	canal de acceso	intranet /web/internet						
tipo proyecto	Otros	Producto/Servicio	no aplica						
Impacto									
Sistemas actuales			Otros proyectos			Organización			
Desarrollo Propio			No hay			Publiquis Yell Chile S.A.			
Beneficios Tangibles e Intangibles			-						
Presupuesto									
	Hardware	Software	Servicios Profesionales	Serv. Espec. derivados ANS	Contratos de manten.	RRHH propios	Gastos generales	Total M\$	TOTAL (inv.+gasto)
inversión		1.254			2.500		151.200	154.954	
gasto								0	154.954

9.2.6 Plan de Reestructuración Organizacional y Gestión del Cambio

Identificación Proyecto									
Código Objetivo Estratégico	A2	Nombre Proyecto		Plan de Reestructuración Organizacional y Change Management					
Criticidad	Estratégico	Iniciativa Estratégica		Adecuar la estructura organizacional a la nueva estrategia del negocio digital					
Grado incertidumbre	media	Línea de actuación		-					
descripción			objetivos				dependencias y riesgos		
Reestructuración organizacional y Plan de Gestión del Cambio para la implantación de la nueva estrategia.			1.- Implementar la nueva estrategia. 2.- Comunicar y alinear a toda la Compañía con la nueva estrategia.						
Área Cliente	Compañía	Área Desarrollo	Dirección de Recursos	Contratistas					
responsable	Gerente General	responsable	Director de Recursos	responsable					
tífn. Contacto		tífn. Contacto		tífn. Contacto					
Tipología Proyecto		Ámbito funcional				Función de negocio relacionada			
tipo solución	No aplica	segmento mercado	no aplica		Soporte_RRHH				
e-bussines	no	canal de acceso	no aplica						
tipo proyecto	Otros	Producto/Servicio	no aplica						
Impacto									
Sistemas actuales			Otros proyectos			Organización			
			No hay			Publiquis Yell Chile S.A.			
Beneficios Tangibles e Intangibles			-						
Presupuesto									
	Hardware	Software	Servicios Profesionales	Serv. Espec. derivados ANS	Contratos de manten.	RRHH propios	Gastos generales	Total M\$	TOTAL (inv.+gasto)
inversión						60.145	24.541	84.686	
gasto								0	84.686

9.2.7 Plan de Marketing

Identificación Proyecto									
Código Objetivo Estratégico	F2-F4	Nombre Proyecto		Plan de Marketing para la Implantación del cambio de Estrategia					
Criticidad	Estratégico	Iniciativa Estratégica		Aumento en la penetración de Clientes On-line / Aumento de Ingresos mediante la diferenciación de productos y servicios					
Grado incertidumbre	media	Línea de actuación		-					
descripción			objetivos				dependencias y riesgos		
Plan de Marketing, diseñado para afrontar la nueva estrategia y mix de marketing, particularmente la promoción			1.- Lograr cumplir los objetivos estratégicos. 2.- Posicionar a la Compañía como el primer Mall Virtual. 3.- Otros						
Área Cliente		Compañía		Área Desarrollo		Dirección de Marketing		Contratistas	
responsable		Gerente General		responsable		Director de Marketing		responsable	
tlf. Contacto				tlf. Contacto				tlf. Contacto	
Tipología Proyecto			Ámbito funcional				Función de negocio relacionada		
tipo solución		No aplica		segmento mercado		no aplica		Representación y Comunicación_Marketing Corporativo	
e-bussines		no		canal de acceso		no aplica			
tipo proyecto		Otros		Producto/Servicio		no aplica			
Impacto									
Sistemas actuales			Otros proyectos				Organización		
			No hay				Publiguías Yell Chile S.A.		
Beneficios Tangibles e Intangibles			-						
Presupuesto									
	Hardware	Software	Servicios Profesionales	Serv. Espec. derivados ANS	Contratos de manten.	RRHH propios	Gastos generales	Total M\$	TOTAL (inv.+gasto)
inversión							924.547	924.547	
gasto								0	924.547

9.2.8 Implantación de Mall Virtual

Identificación Proyecto									
Código Objetivo Estratégico	P3-P5-C6	Nombre Proyecto		Implantación Mall Virtual					
Criticidad	Estratégico	Iniciativa Estratégica		Mejorar satisfacción de los clientes					
Grado incertidumbre	media	Línea de actuación		-					
descripción			objetivos				dependencias y riesgos		
Corresponde al desarrollo de un Mall Virtual, al cual se podrán subir todos los clientes con sus catálogos de productos, imágenes tridimensionales de su negocio, despacho, etcétera			1.- Potenciar al cliente en medios digitales, logrando agregar valor en su Supply Chain. 2.- Contribuir al comercio electrónico entre PYMEs y compradores.						
Área Cliente		Compañía		Área Desarrollo		Gerencia de Sistemas /Innovación y tecnología		Contratistas	
responsable		Gerente General		responsable		Gerente de Sistemas / Gerente Innova		responsable	
tlf. Contacto				tlf. Contacto				tlf. Contacto	
Tipología Proyecto			Ámbito funcional				Función de negocio relacionada		
tipo solución		Desarrollo a medida		segmento mercado		PYMEs		Producción, Producción de Productos y Servicios	
e-bussines		si		canal de acceso		internet			
tipo proyecto		Otros		Producto/Servicio		E-commerce, Mall Virtual			
Impacto									
Sistemas actuales			Otros proyectos				Organización		
www.amarillas.cl			No hay				Publiguías Yell Chile S.A.		
Beneficios Tangibles e Intangibles			-						
Presupuesto									
	Hardware	Software	Servicios Profesionales	Serv. Espec. derivados ANS	Contratos de manten.	RRHH propios	Gastos generales	Total M\$	TOTAL (inv.+gasto)
inversión	1.500.000	500.000	1.333.635					3.333.635	
gasto								0	3.333.635

9.2.9 Desarrollo de un Módulo de Integración de Servicios (Plataforma v/s Clientes)

Identificación Proyecto											
Código Objetivo Estratégico	P3-P5-C6		Nombre Proyecto							Desarrollo de un Módulo de Integración de Servicios (Plataforma v/s Clientes)	
Criticidad	Estratégico		Iniciativa Estratégica							Mejora el tiempo de oportunidad de los clientes	
Grado incertidumbre	media		Línea de actuación							-	
descripción			objetivos				dependencias y riesgos				
Corresponde a las interfaces de integración ente el Core del Mall Virtual versus los aplicativos de clientes. Ejemplo: Mensajería, Correos, Control de Stock, Alertas Petición de cotización, Dashboard de Seguimiento. Tracking de Entrega			1.- Optimizar el tiempo de los clientes en sus procesos y operación 2.- Facilitar la toma de decisiones del cliente PYME, puesto que tendrá toda la información centralizada								
Área Cliente	Compañía		Área Desarrollo	Gerencia de Sistemas /Innovación y tecnología		Contratistas		Everis			
responsable	Gerente General		responsable	Gerente de Sistemas / Gerente Innova		responsable					
tfn. Contacto			tfn. Contacto			tfn. Contacto					
Tipología Proyecto			Ámbito funcional			Función de negocio relacionada					
tipo solución	Desarrollo a medida		segmento mercado	PYM Es		Producción, Producción de Productos y Servicios					
e-bussines	si		canal de acceso	internet							
tipo proyecto	Otros		Producto/Servicio	E-commerce, Mall Virtual							
Impacto											
Sistemas actuales			Otros proyectos			Organización					
			No hay			Publiguías Yell Chile S.A.					
Beneficios Tangibles e Intangibles											
Presupuesto											
	Hardware	Software	Servicios Profesionales	Serv. Espec. derivados ANS	Contratos de manten.	RRHH propios	Gastos generales	Total M\$	TOTAL (inv.+gasto)		
inversión	100.000	50.000	61.211					211.211			
gasto								0	211.211		

9.2.10 Plan de Capacitación en Tecnologías de la Información

Identificación Proyecto											
Código Objetivo Estratégico	P3-P5-C6		Nombre Proyecto							Plan de Capacitación en Tecnologías de la Información	
Criticidad	Estratégico		Iniciativa Estratégica							Mejora de las Competencias para Nueva Estrategia en lo Digital	
Grado incertidumbre	media		Línea de actuación							-	
descripción			objetivos				dependencias y riesgos				
Corresponde al Plan de Capacitación en Tecnologías de la Información para la Fuerza de Ventas y el resto de la Compañía			1.- Dotar de conocimientos en TI al personal. 2.- Facilitar la implantación de la nueva estrategia y familiarización de la Compañía con las nuevas tendencias TI.								
Área Cliente	Ventas / Resto de la Compañía		Área Desarrollo	Dirección de Recursos		Contratistas					
responsable	Gerentes de Área		responsable	Gerente de Recursos Humanos		responsable					
tfn. Contacto			tfn. Contacto			tfn. Contacto					
Tipología Proyecto			Ámbito funcional			Función de negocio relacionada					
tipo solución	No aplica		segmento mercado	no aplica		Soporte_RRHH					
e-bussines	si		canal de acceso	intranet/presencial							
tipo proyecto	Otros		Producto/Servicio	E-commerce, Mall Virtual							
Impacto											
Sistemas actuales			Otros proyectos			Organización					
			No hay			Publiguías Yell Chile S.A.					
Beneficios Tangibles e Intangibles											
Presupuesto											
	Hardware	Software	Servicios Profesionales	Serv. Espec. derivados ANS	Contratos de manten.	RRHH propios	Gastos generales	Total M\$	TOTAL (inv.+gasto)		
inversión			23.711					23.711			
gasto								0	23.711		

10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

10.1 Resumen de Proyectos

A continuación se muestra el resumen de los proyectos, costos, plazos y precedentes para su realización:

Nº Proyecto	Proyecto	Valor	Duración Aproximada	Precedente
1	Desarrollo Módulo de Automatización diseño de anuncios (Customización Clientes)	269,6	3 meses	-
2	Desarrollo de un Modelo de Distribución de Directorios Telefónicos	48,9	3 meses	-
3	Desarrollo de un Sistema de Gestión del Conocimiento	13,5	4 meses	-
4	Implantación de Plataforma Centralizada de Atención a Clientes	26,1	2,5 meses	-
5	Implantación de CRM	155,0	4 meses	4
6	Plan de Reestructuración Organizacional y Change Management	84,7	8 meses	-
7	Plan de Marketing para la Implantación del cambio de Estrategia	924,5	2 años	4
8	Implantación Mall Virtual	3.333,6	5 meses	5-4
9	Desarrollo de un Módulo de Integración de Servicios (Plataforma v/s Clientes)	211,2	3 meses	8
10	Plan de Capacitación en Tecnologías de la Información	23,7	4 meses	-
Total MM\$		5.090,9		

Tabla 9: Resumen de Proyectos.

Fuente: Elaboración Propia.

10.2 Plotting Quick Wins

Para realizar el plotting de los proyectos se evaluó cada uno de ellos en dos dimensiones. En primer lugar el costo y dificultad de implementación, y en segundo lugar el impacto que tendrá dentro del modelo futuro, con lo que se logró realizar un plotting, en donde se visualiza con cuáles proyectos es pertinente comenzar y cautivar a la dirección de la compañía, atendiendo a las restricciones de precedencia existentes:

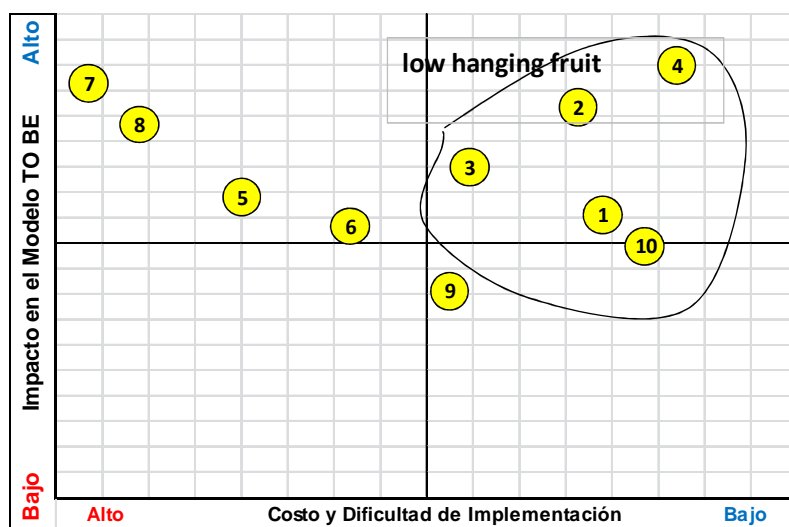


Gráfico 14: Plotting Quick Wins.

Fuente: Elaboración Propia.

Con lo anterior, a corto plazo en el contexto de para comenzar la nueva estrategia se propone comenzar con los proyectos identificados en el gráfico anterior. A continuación se muestra la carta Gantt de implementación de proyectos.

10.3 Carta Gantt

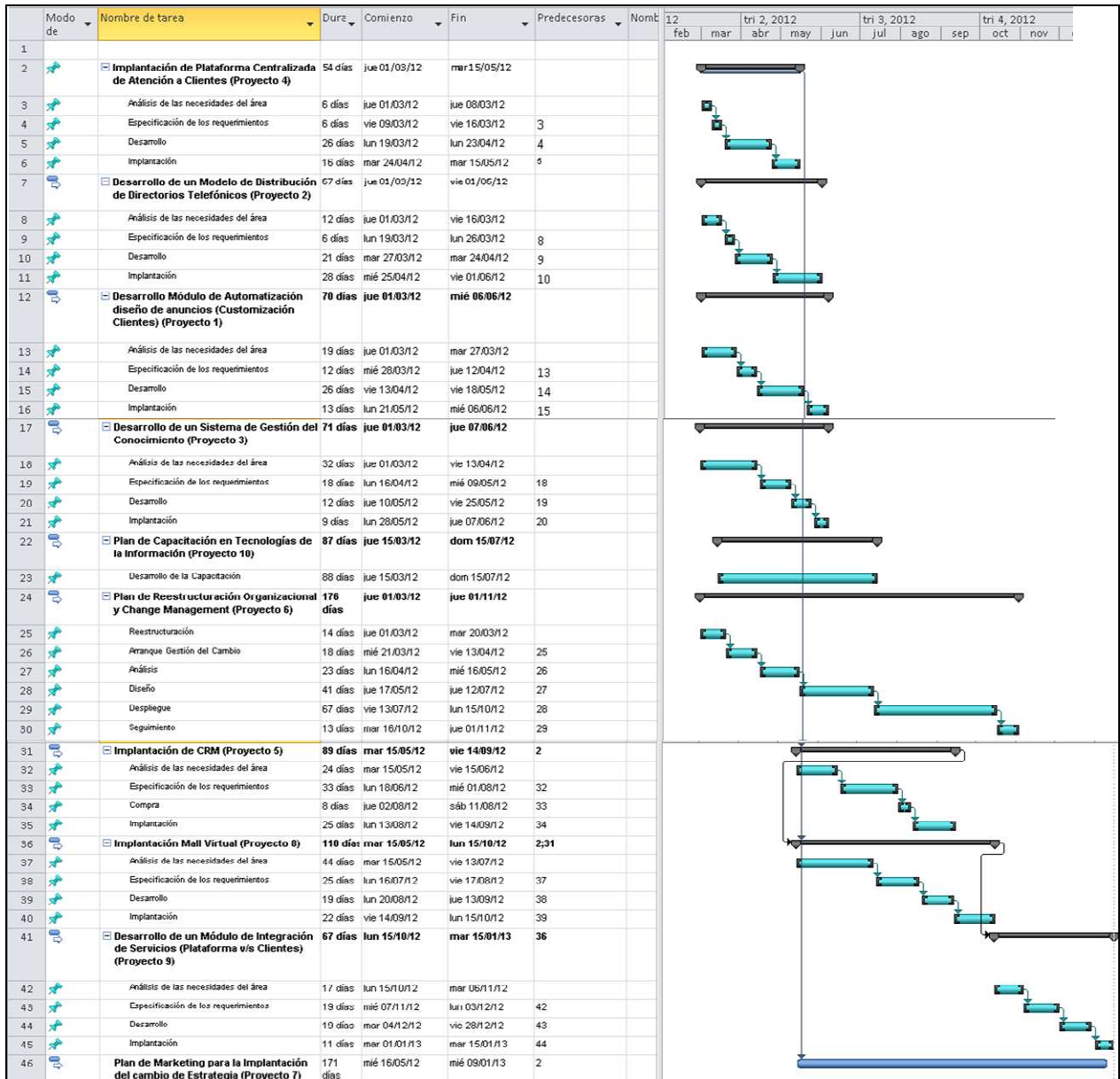


Figura 27: Carta Gantt.

Fuente: Elaboración Propia.

11. JUSTIFICACIÓN FINANCIERA

Para la justificación financiera de este plan estratégico, se determinó que realizar la evaluación sobre todo el negocio no permitiría ver el efecto real, dado la inversión que se realizó para el cambio del negocio a lo digital. En este contexto, para realizar el flujo de caja se considerarán los ingresos por ventas previstos solamente generados por la nueva unidad de negocios de e-commerce y Mall Virtual, realizando una exhaustiva estimación para tampoco confundir con ingresos que hoy se obtienen a través de publicidad on-line en revistas.cl. Es preciso considerar en este punto que los diez proyectos definidos provocarán sinergias para toda la Compañía y por ende una sinergia en los ingresos que se perciban en todas las unidades de negocio. Es por esto que se muestran a continuación los proyectos que serán considerados dentro del flujo de caja. Los demás proyectos y el cálculo del efecto real sobre el negocio completo quedarán para una segunda etapa de evaluación del plan estratégico y no formará parte de la presente evaluación.

También se debe mencionar que la evaluación se realizará a cinco años, considerando la tasa de descuento de la Compañía que la Dirección de Finanzas ha establecido en un 11,3% y la inversión será realizada totalmente con capital propio de La empresa.

Los proyectos y montos a considerar como inversión son los siguientes:

Nº Proyecto	Proyecto	Valor
1	Desarrollo Módulo de Automatización diseño de anuncios (Customización Clientes)	269,6
2	Desarrollo de un Modelo de Distribución de Directorios Telefónicos	48,9
3	Desarrollo de un Sistema de Gestión del Conocimiento	13,5
4	Implantación de Plataforma Centralizada de Atención a Clientes	26,1
5	Implantación de CRM	155,0
6	Plan de Reestructuración Organizacional y Change Management	84,7
7	Plan de Marketing para la Implantación del cambio de Estrategia	924,5
8	Implantación Mall Virtual	3.333,6
9	Desarrollo de un Módulo de Integración de Servicios (Plataforma v/s Clientes)	211,2
10	Plan de Capacitación en Tecnologías de la Información	23,7
	Total MM\$	5.090,9

Tabla 10: Carta Gantt.

Fuente: Elaboración Propia.

11.1 Ingresos, Gastos y Costos

Con relación a los ingresos, a continuación se muestra una tabla con los ingresos para los siguientes cinco años considerando los ingresos por e-commerce y Mall Virtual:

Ingresos

PYMEs en Plataformas E-commerce-Virtual		650	3.706	8.186	16.270	21.712
Monto Pagado Anual promedio por Cliente \$		754.283	739.197	717.021	681.170	613.053
Ingresos por Venta MM\$		FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016
Unidad Económica	E-Commerce	220,63	1.232,74	2.641,27	4.987,17	5.989,85
	Mall Virtual	269,66	1.506,68	3.228,22	6.095,43	7.320,92
	Total	490,28	2.739,42	5.869,49	11.082,59	13.310,77

Tabla 11: Ingresos Flujo de Caja.

Fuente: Elaboración Propia.

Costos y Gastos

Unidad Económica	Costos Explotación MM\$	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016
		49,03	246,55	469,56	831,19	958,38
	Gastos Administración y Ventas MM\$	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016
		637,37	1.147,26	1.835,62	2.937,00	4.699,19
Total		686,40	1.393,81	2.305,18	3.768,19	5.657,57

Tabla 12: Costos y Gastos Flujo de Caja.

Fuente: Elaboración Propia.

Capital de Trabajo

Calculado a través del déficit acumulado máximo, se tiene que:

	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016
Ingresos	490,28	2.739,42	5.869,49	11.082,59	13.310,77
Egresos	686,40	1.393,81	2.305,18	3.768,19	5.657,57
Saldo [MM\$]	-196,11	1.345,61	3.564,31	7.314,40	7.653,20
Saldo acumulado [MM\$]	-196,11	1.149,49	4.909,91	10.878,71	14.967,60

Tabla 13: Capital de Trabajo.

Fuente: Elaboración Propia.

11.2 Flujos de Caja FY12 a 16

A continuación se muestra el Flujo de Caja para el Período Fiscal 2012 a 2016:

Flujo de Caja MM\$

Ítem / Período	-	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016
Ingresos por Venta		490,28	2.739,42	5.869,49	11.082,59	13.310,77
Costos y gastos de fabricación		-686,40	-1.393,81	-2.305,18	-3.768,19	-5.657,57
Depreciación		-124,56	-124,56	-124,56	-124,56	-124,56
Utilidad antes de impuesto	-	-320,67	1.221,05	3.439,75	7.189,84	7.528,64
Impuesto 17%	-	0,00	207,58	584,76	1.222,27	1.279,87
Utilidad neta	-	-320,67	1.013,47	2.854,99	5.967,57	6.248,77
Capital de trabajo	-196,11					
Depreciación	-	124,56	124,56	124,56	124,56	124,56
Valor residual						224,208
Valor desecho económico						29.838
Inversión	-5.090,88					
Recuperación del Kt						0
Flujo de Caja Neto	-5.287,00	-196,11	1.138,03	2.979,55	6.092,13	36.435,38

Tabla: Flujo de caja puro con depreciación lineal y capital de trabajo por deficit acumulado máximo.

V Desecho Económico (20%)
29.838

Tabla 14: Flujo de Caja.
Fuente: Elaboración Propia.

VAN	22.919
TIR	61,13%

El VAN es positivo y la TIR muestra por su alto valor, que corresponde a un negocio muy rentable.

11.3 PAYBACK

Inversión MM\$	5.090,88
Tasa Desc.	11,3%
Períodos	5

r	CFr	Vo,r	Sumatoria	Diferencia	PAY-BACK EN:									
					días completos	años	días	semanas completas	años	semanas	meses completos	años	meses	
1	490,283849	440,506603	440,506603	4650,3764	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	2739,41773	2211,4032	2651,90981	2438,97319	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	5869,48791	4257,1085	6909,01831	-1.818,14	939,114993	2	209,114993	133,791725	2	29,7917251	30,8750135	2	6,87501348	
4	11082,5929	7222,05387	14131,0722	-9.040,19	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	13310,77	7793,40703	21924,4792	-16.833,60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabla 15: Flujo de Caja.
Fuente: Elaboración Propia.

Según el cálculo del PAYBACK⁴³, la inversión se recupera en 2 años 7 meses.

⁴³ Período de recuperación de la inversión.

11.4 Análisis de Sensibilidad

Monto Anual Invertido por PYMEs

Flujo de Caja MM\$

Ítem / Período	-	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016
PYMEs en Plataformas		650	3.706	8.186	16.270	21.712
Monto Anual Invertido		119.030	119.030	119.030	119.030	119.030
Ingresos por Venta		77,37	441,12	974,37	1.936,61	2.584,41
Costos y gastos de fabricación		-108,32	-220,75	-367,62	-608,72	-927,64
Depreciación		-124,56	-124,56	-124,56	-124,56	-124,56
Utilidad antes de impuesto	-	-155,51	95,81	482,19	1.203,33	1.532,21
Impuesto 17%	-	0,00	16,29	81,97	204,57	260,48
Utilidad neta	-	-155,51	79,52	400,22	998,76	1.271,74
Capital de trabajo	-30,95					
Depreciación	-	124,56	124,56	124,56	124,56	124,56
Valor residual						224,208
Valor desecho económico						4.994
Inversión	-5.090,88					
Recuperación del Kt						0
Flujo de Caja Neto	-5.121,83	-30,95	204,08	524,78	1.123,32	6.614,33

Tabla: Flujo de caja puro con depreciación lineal y capital de trabajo por deficit acumulado máximo.

V Desecho Económico (20%)	
	4.994

**Tabla 16: Sensibilización Flujo de Caja por
Monto Invertido PYME.**

Fuente: Elaboración Propia.

VAN	0
TIR	11,30%

En el caso de que se mantenga la proyección de PYMEs subidas a las plataformas, el VAN se hace cero con un monto promedio invertido por las PYMEs de \$119.030.

Cantidad de PYMEs en Plataformas

Flujo de Caja MM\$

Ítem / Período	-	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016
PYMEs en Plataformas		7.437	7.437	7.437	7.437	7.437
Monto Anual Invertido		754.283	739.197	717.021	681.170	613.053
Ingresos por Venta		5.609,60	5.497,41	5.332,49	5.065,86	4.559,28
Costos y gastos de fabricación		-5.890,08	-5.290,98	-4.503,38	-3.641,36	-2.774,33
Depreciación		-124,56	-124,56	-124,56	-124,56	-124,56
Utilidad antes de impuesto	-	-405,04	81,87	704,55	1.299,94	1.660,38
Impuesto 17%	-	0,00	13,92	119,77	220,99	282,26
Utilidad neta	-	-405,04	67,95	584,78	1.078,95	1.378,12
Capital de trabajo	-280,48					
Depreciación	-	124,56	124,56	124,56	124,56	124,56
Valor residual						224,208
Valor desecho económico						5.395
Inversión	-5.090,88					
Recuperación del Kt						0
Flujo de Caja Neto	-5.371,36	-280,48	192,51	709,34	1.203,51	7.121,64

Tabla: Flujo de caja puro con depreciación lineal y capital de trabajo por deficit acumulado máximo.

V Desecho Económico (20%)	
	5.395

**Tabla 17: Sensibilización Flujo de Caja por
Cantidad de PYMEs en Plataforma.**

Fuente: Elaboración Propia.

VAN	0
TIR	11,30%

La cantidad de PYMEs en Plataformas que hace el VAN igual a cero, son 7.437.

Simulación de Montecarlo a través de Crystal Ball

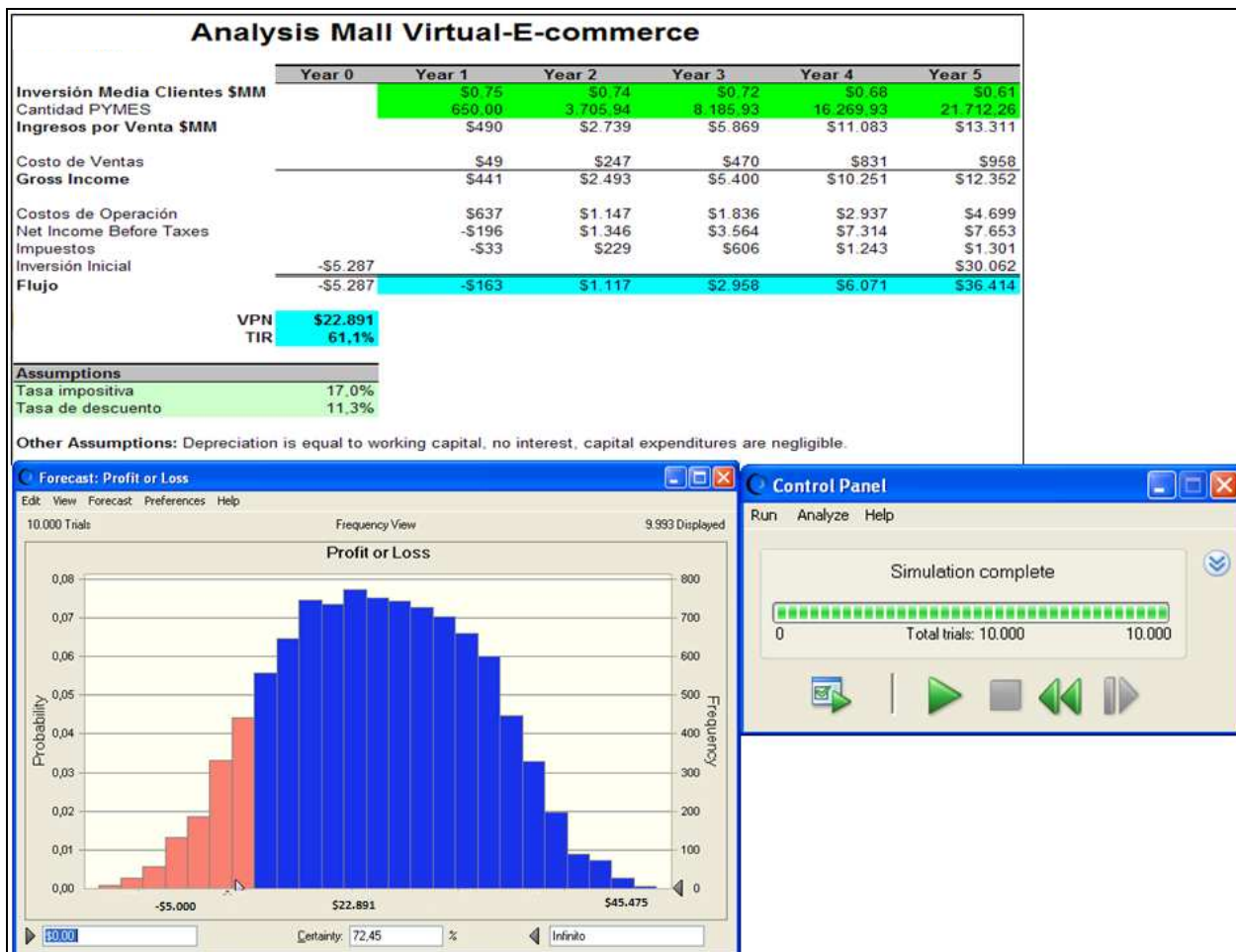


Tabla 17: Sensibilización Flujo de Caja por simulación de Montecarlo.

Fuente: Elaboración Propia.

Con un 72,45 % de probabilidad, la simulación en 10.000 escenarios distintos, la actualización de flujos es rentable.

12. BALANCED SCORECARD Y PLAN DE CONTINGENCIA

Perspectiva Financiera		Indicador	Fuente	Responsable	Meta	Periodo de Evaluación	Plan de Contingencia
F1	Aumento de la Utilidad neta	% crecimiento de utilidad neta	Estado de Resultados Mensual	Dirección de Recursos	<input type="checkbox"/> Fiscal Year 2012= 19,2%. <input type="checkbox"/> Fiscal Year 2013= 22,2%. <input type="checkbox"/> Fiscal Year 2014= 28,3%. <input type="checkbox"/> Fiscal Year 2015= 37,7%.	Mensual	Revisión Estrategia
F2	Aumento en la penetración de Clientes On-line	% de crecimiento de clientes en on-line	Reporting Cuentas Clientes-Inversión	Gerente Comunic. y Publicidad/Director Comercial	<input type="checkbox"/> Market Share On-Line 2012= 30,4%. <input type="checkbox"/> Market Share On-Line 2013= 37,8%. <input type="checkbox"/> Market Share On-Line 2014= 45,5%. <input type="checkbox"/> Market Share On-Line 2015= 52,6%.	Semestral	Focalizar Plan de Marketing en curso
F3	Mantención de los ingresos de clientes en soporte papel	% de variación de ingresos por edición de guía	Reporting Cuentas Clientes-Inversión	Gerente de Productos Editoriales/Director Comercial	<input type="checkbox"/> Ingresos medios impresos 2012= 25.009 MMS. <input type="checkbox"/> Ingresos medios impresos 2013= 24.509 MMS. <input type="checkbox"/> Ingresos medios impresos 2014= 23.774 MMS. <input type="checkbox"/> Ingresos medios impresos 2015= 22.823 MMS.	Por Edición	Reformular estrategia y modelo de distribución
F4	Aumento de Ingresos mediante la diferenciación de productos y servicios	% de crecimiento de ingresos debido a servicios diferenciados	Reporting Cuentas Clientes-Inversión	Gerente de E-Commerce y Mall Virtual/Director Comercial	<input type="checkbox"/> Ingresos On-Line y Comercio Electrónico 2012= 7.126 MMS. <input type="checkbox"/> Ingresos On-Line y Comercio Electrónico 2013= 9.820 MMS. <input type="checkbox"/> Ingresos On-Line y Comercio Electrónico 2014= 14.288 MMS. <input type="checkbox"/> Ingresos On-Line y Comercio Electrónico 2015= 21.803 MMS.	Mensual	Revisión de la propuesta de valor y corrección si es necesario
Perspectiva Clientes		Indicador	Fuente	Responsable	Meta	Periodo de Evaluación	Plan de Contingencia
C1	Entregar productos y servicios on-line a la medida de los clientes	Encuesta de satisfacción a clientes sobre productos on-line	Reporte de Satisfacción Semestral Comité de Dirección	Gerente de Productos Telemáticos	90% de los encuestados indica estar satisfecho	Semestral	Analizar con responsable, posibles desviaciones en proceso de venta u otros procesos
C2	Facilitar la gestión de la cadena de valor de los clientes PYMES, colaborando en sus procesos	Encuesta de satisfacción a clientes sobre cómo los ha ayudado Publiguías a gestionar su cadena de valor	Reporte de Satisfacción Semestral Comité de Dirección	Director de Sistemas y Operaciones	95% de los encuestados indica estar satisfecho	Semestral	Analizar con responsable, posibles desviaciones en proceso de venta u otros procesos
C3	Entregar mix de productos oportunos a las necesidades de los clientes	Encuesta de satisfacción a clientes sobre la oportunidad que representan los productos para los clientes	Reporte de Satisfacción Semestral Comité de Dirección	Director de Marketing y Nuevos Negocios	95% de los encuestados indica estar satisfecho	Semestral	Analizar con responsable, posibles desviaciones en proceso de venta u otros procesos
C4	Optimizar la cobertura para los clientes papel a través de la optimización de la cobertura de la guía impresa	% de llamadas realizadas por test de aviso	Informe semestral de llamadas por rubro	Gerente de Productos Editoriales	Mantener por rubro el promedio de los dos últimos años. En su defecto, decrecimiento no mayor a 5%	Semestral	Incremento o reformulación de la distribución en sector
C5	Prestar una atención personalizada en la venta y privilegiada en la post-venta	Encuesta de Satisfacción a clientes	Reporte de Satisfacción Semestral Comité de Dirección	Gerente de Atención al Cliente	95% de los encuestados indica estar satisfecho	Semestral	Revisión de los procesos y casos puntuales para generar mejoras
C6	Facilitar la compra y venta on-line entre usuarios y clientes a través de plataformas de e-commerce y supply chain management	Nivel de transacciones on-line. E-commerce. Mall	Reporte obtenido de CRM (data ware house)	Director de Sistemas y Operaciones	• FY 2012=39.286.050 • FY 2013 =44.196.806 • FY 2014 =50.679.005 • FY 2015 =55.570.118	Mensual	Incentivar la transaccionalidad a través de Campañas de Marketing
Perspectiva Interna		Indicador	Fuente	Responsable	Meta	Periodo de Evaluación	Plan de Contingencia
P1	Optimizar el uso de los recursos	Gastos Totales sobre Ingresos Explotación	Estado de Resultados Mensual	Director de Recursos	Máximo = 50%	Mensual	Revisión de Procesos y generar mejoras a las desviaciones
P2	Incrementar usuarios on-line y frecuencia de uso de los soportes	% de crecimiento de clientes en on-line y uso	CRM/Estudio de Uso	Subgerente de Inteligencia de Negocios	Uso mayor a 40%	Semestral (IPSOs)	Generar estrategias para mejorar el uso del producto
P3	Innovar en el desarrollo de productos, servicios y aplicación de tecnologías	% de venta de nuevos productos on-line sobre ventas totales	Informe CRM (Venta Nuevos Productos Online)	Gerente de Innovación y Tecnología	FY 2012=23% FY 2013 =29% FY 2014 =38% FY 2015 =51%	Semestral	Diseñar nuevos productos y propuestas de valor
P4	Optimizar el proceso de distribución de soporte papel a través de la segmentación de usuarios	% uso del papel	Estudio de Uso	Subgerente de Inteligencia de Negocios	Mantener en 60%	Semestral (IPSOs)	Buscar nuevas bases de segmentación en el uso
P5	Desarrollar plataformas web para e-commerce y Mall Virtual para transacciones on-line	% de crecimiento de transacciones en e-commerce	Informe CRM	Gerente de Innovación y Tecnología	• FY 2012=39.286.050 • FY 2013 =44.196.806 • FY 2014 =50.679.005 • FY 2015 =55.570.118	Semestral	Investigar motivos y generar acciones correctivas
P6	Mejorar la satisfacción de los clientes	Encuesta de Satisfacción a clientes	Reporte de Satisfacción Semestral	Gerente de Atención al Cliente	95% de los encuestados indica estar satisfecho	Semestral	Revisión de los procesos y casos puntuales para generar mejoras
Perspectiva de Recursos Humanos y Tecnológicos		Indicador	Fuente	Responsable	Meta	Periodo de Evaluación	Plan de Contingencia
A1	Desarrollo de competencias humanas y tecnológicas necesarias para la transformación del negocio hacia lo digital	Ingresos de nuevos negocios por empleados totales	Reporte obtenido de CRM (data ware house)	Director de Recursos	FY2012=1,553 MMS/Empleado FY2013=8,764 MMS/Empleado FY2014=19,165 MMS/Empleado FY2015=37,710 MMS/Empleado	Annual	Revisar organigrama y competencias
A2	Adecuar la estructura organizacional a la nueva estrategia del negocio digital	Fecha de Nueva Estructura	Presentación a Comité Dirección	Director de Recursos	Según Carta Gantt	-	-
A3	Contar con una cultura que facilite el comportamiento alineado a la nueva estrategia, considerando la satisfacción del empleado	% de los empleados que presentan comprensión de la estrategia de la empresa	Encuestas y evaluaciones a colaboradores	Director de Recursos	95% de los empleados	Encuesta trimestral, en diversos aspectos de la Nueva Estrategia	Refocalización de Plan de Gestión del Cambio
A4	Lograr una eficaz aplicación y manejo de las nuevas tecnologías que van acorde a la industria digital	% de cumplimiento por parte de los empleados	Evaluaciones de desempeño y conocimiento digital	Director de Recursos	90% de cumplimiento por parte de los empleados	Semestral	Cursos de Capacitación

Tabla 18: Balanced Scorecard y Plan de Contingencia.

Fuente: Elaboración Propia.

13. CONCLUSIONES

- Derivado del análisis de la situación inicial en donde se evaluó el entorno interno y externo, se concluyó que La empresa es una Compañía que posee solidez financiera, pero que sin embargo, presenta inflexibilidad respecto de los Gastos Fijos. Con lo anterior presenta una enorme potencialidad de inversión para innovar en productos y servicios.
- Uno de los problemas más graves que presenta la Compañía radica en la nula actividad estratégica y una forma de operar en base a objetivos de corto plazo que nubla a los directivos el horizonte para mantener a La empresa como una empresa competitiva y que por lo demás representa la más significativa debilidad encontrada.
- La competencia en el ámbito on-line si bien es cierto es fuerte, La empresa tienen una enorme oportunidad en un segmento cuyas necesidades no han sido cubiertas, que son las PYMEs.
- La estrategia que hoy la Compañía debe adoptar es la de diferenciación con enfoque y crecimiento de cara a su segmento objetivo definido como las PYMEs.
- Si bien es cierto se ha declarado un nuevo foco estratégico, no se debe perder de vista que hoy por hoy la fuente de financiamiento para nuevos proyectos es la unidad estratégica de revistas, por lo que parte de los proyectos definidos están orientados a prolongar este negocio en el tiempo y transformar paulatinamente el negocio hacia lo digital.
- Finalmente y pensando en el conglomerado, particularmente las empresas del cono sur que concentran las empresas de Perú, Argentina y Chile, puede sentar un precedente para realizar estas iniciativas e implantaciones estratégicas en esos países, puesto que las directrices estratégicas globales permiten este tipo de iniciativas.

- Al realizar el flujo de caja y aplicar VAN se obtuvo que éste es de 22.919 MM\$ que es aproximadamente 4 veces la inversión inicial en planes y proyectos. Respecto del análisis de sensibilidad se determinó que el monto mínimo de inversión anual de las PYMEs, dada la cantidad proyectada de PYMEs que estarán en las plataformas de servicios, debe ser de 119 M\$ para que el VAN sea cero y fijando el monto de inversión, la cantidad de PYMEs mínimo requerido para VAN igual a cero, es de 7.437 PYMEs. Adicionalmente, el análisis de Montecarlo a través de la herramienta Crystal Ball indicó que el proyecto tiene una probabilidad de un 72,45% de ser rentable.

14. BIBLIOGRAFÍA

CUTROPÍA, Carlo. Plan de Marketing Paso a Paso, 4ª ed. España: Esic, 2003. ISBN 978-8473563987.

HAX, Arnoldo, y MAJLUF, Nicolás. Estrategias para el Liderazgo Competitivo, 7ª ed. ISBN: 978-9506414658.

HITT, M., Ireland, R., y Hoskisson, R. Administración Estratégica Competitividad y Conceptos de Globalización, 7ª ed. en español (International Thomson Editores). ISBN: 978-0324405361.

KAPLAN, Robert., y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral, 2ª ed. ISBN: 978-5478962110.

ANEXO A.- Balances y Estados de Resultado

BALANCES (MM\$)							
ACTIVOS	2009	2010	2011	PASIVOS	2009	2010	2011
Caja y Bancos	5.184	4.963	11.843	Obligac con Bancos C/P	5	4	-1
Cuentas por Cobrar	23.960	18.599	19.132	Obligac con Bancos porc L/P	0	0	0
Cuentas por Cobrar EERR	0	147	-208	Cuentas por Pagar	6.687	3.597	3.326
Existencias	2.710	3.192	1.337	Cuentas por Pagar EERR	2.089	225	15
Otros Activos Circulantes	5.860	3.581	2.397	Otros Pasivos Circulantes	6.750	6.642	4.560
Total Activo Circulante	37.714	30.482	34.501	Total Pasivo Circulante	15.531	10.468	7.900
Terrenos	914	681	705	Obligac con Bancos L/P	61	48	7
Construcciones	3.801	2.839	2.939	Cuentas Por Pagar EERR	0	0	0
Maquinaria, Equipos, Mobiliario, Apps. Info.	4.502	4.465	4.576	Otros Pasivos L/P	4.614	4.860	5.123
Otros Activos Fijos	0	0	0	Total Pasivos L/P	4.675	4.908	5.130
Depreciación Acumulada	-4.943	-4.465	-5.098	<i>Interés Minoritario</i>			
Activo Fijo Neto	4.275	3.520	3.122	Capital Pagado	1.897	1.813	1.902
Inversiones en EERR	0	680	658	Reservas Varias	16.628	20.838	26.670
Otros Activos de L/P	9.678	10.357	9.946	Utilidad del Ejercicio	12.936	7.012	6.625
Total Activos Fijos y L/P	13.953	14.557	13.726	Total patrimonio	31.461	29.663	35.197
Total Activos	51.667	45.039	48.227	Total Pasivos	51.667	45.039	48.227

ESTADOS DE RESULTADO (MM\$)							
RESULTADOS	2009	2010	2011	INDICES FINANCIEROS	2009	2010	2011
Ingresos de Explotación	45.098	34.471	35.109	Rotación Activo Neto	0,87	0,77	0,73
Costos de Explotación	-4.766	-3.833	-3.512	Result Operac %	31,2%	23,0%	20,7%
Margen de Explotación	40.332	30.637	31.597	ROA Operacional	27,2%	17,6%	15,1%
Margen %	89,4%	88,9%	90,0%	Result sin int y sin impto %	34,7%	23,2%	21,4%
Gastos de Adm y Ventas	-26.257	-22.707	-24.331	ROA Total	30,3%	17,8%	15,6%
Resultado Operacional	14.075	7.930	7.266	ROE	49,8%	26,8%	21,3%
Resultado Operac %	31,2%	23,0%	20,7%	Eficiencia Operacional	65,1%	74,1%	77,0%
Gastos Financieros	-7	-62	-5	Permanencia CxC	191	194	196
Resultado EERR				Permanencia Inventarios	205	300	137
Otros Ingresos No Operac	1.596	80	243	Permanencia CxP	505	338	341
Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	0	0	0	Indice de Liquidez	2,43	2,91	4,37
Otros Egresos No Operac	0	0	0	Leverage	0,64	0,52	0,37
Corrección Monetaria				Crecimiento Ventas		-23,6%	1,9%
Resultado No Operacional	1.589	18	238	Crecimiento EBITDA		-39,7%	-2,9%
Resultado No Operac %	3,5%	0,1%	0,7%				
Resultado Antes Impto (EBIT)	15.664	7.948	7.504				
Impuesto a la Renta	-2.729	-936	-879				
Utilidad del Ejercicio	12.936	7.012	6.625				
Utilidad %	28,7%	20,3%	18,9%				
EBITDA	16.988	10.251	9.955				
EBITDA %	37,7%	29,7%	28,4%				