

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	