



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

PLAN DE NEGOCIOS PARA LUMINOSOS ALCAINO S.A.

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

PATRICIO ANDRÉS SILVA QUINTANA

**PROFESOR GUIA:
RODRIGO JOSÉ BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

RESUMEN

El objetivo de la presente tesis fue realizar un plan de negocios para Luminosos Alcaino S.A., empresa familiar Chilena dedicada a la comercialización, diseño, fabricación y montaje de letreros publicitarios.

En una primera etapa se realizó un diagnóstico interno crítico que permitió identificar las principales falencias que actualmente tiene Luminosos Alcaino y que son explicación de los deficientes resultados financieros de los últimos años.

Como parte del diagnóstico se diseñó y aplicó una encuesta que permitió analizar cómo el mercado sitúa a Luminosos Alcaino dentro de la industria de los letreros publicitarios y qué lugar ocupa respecto a sus competidores, también se recolectó información financiera de la industria para posicionar a Luminosos Alcaino respecto a su competencia encontrando que la compañía no es la más rentable del mercado y es superada por sus dos competidores más cercanos Sinalmig y Acribol.

Se elaboró una segmentación del mercado identificando las rentabilidades y participaciones de Luminosos Alcaino y su competencia en cada segmento, además se evaluó el atractivo y se elaboró un análisis FODA que contextualizó a Alcaino respecto a su competencia en cada segmento.

A partir del atractivo y análisis FODA se establecieron segmentos objetivos donde Alcaino debe posicionarse, la decisión recomendada indica que la empresa debe posicionarse en tres de cuatro de los segmentos identificados estos son: grandes clientes, medianos de flujo y medianos spot. En consecuencia con lo anterior se desarrollaron propuestas de valor para cada segmento así como también una propuesta estratégica a nivel corporativo. Un posible riesgo a considerar de la propuesta estratégica corporativa o bien de las propuestas de valor desarrolladas para cada segmento, es que estas no encajen con las expectativas de los clientes obteniendo ventas por debajo de lo proyectado en la evaluación económica.

En consecuencia a las propuestas de valor por segmento se elaboraron propuestas de marketing táctico basado en la mezcla de marketing de las 4P. Para los distintos segmentos se proponen iniciativas para producto, plaza, precio y promoción. También se proponen algunas iniciativas de carácter transversal como la necesidad de la creación de un departamento de control de gestión.

Las iniciativas propuestas se evaluaron monetariamente y se estimó el impacto que estas tendrán en las ventas, para así confeccionar un flujo de caja diferencial entre el proyecto que contempla las iniciativas tácticas propuestas versus un flujo de caja que continúa la tendencia que Luminosos Alcaino viene mostrando en años precedentes.

Finalmente en análisis de factibilidad económica se plasmaron los recursos necesarios por invertir y los impactos que las iniciativas tácticas tendrán en los ingresos de Luminosos Alcaino, obteniendo un VAN positivo de 490 millones y una TIR de 173%.

Tabla de Contenido

1	INTRODUCCIÓN	8
2	ALCANCE Y OBJETIVOS	8
2.1	Alcance del Proyecto	8
2.2	Objetivo Principal	9
2.3	Objetivos Específicos	9
3	METODOLOGÍA	9
3.1	Análisis de situación actual	9
3.2	Diagnostico	9
3.3	Propuesta Estratégica	9
3.4	Evaluación económica y recomendaciones	10
4	RESULTADOS ESPERADOS	10
5	ANALISIS INTERNO	10
5.1	Desarrollo Histórico	10
5.1.1	Infraestructura	10
5.1.2	Personas	12
5.1.3	Trayectoria en el Mercado	13
5.2	Situación actual	13
5.2.1	Estructura Organizacional y personas	14
5.2.1.1	Estructura Organizacional	14
5.2.1.1.1	Comité ejecutivo	14
5.2.1.1.2	Gerencia Comercial	15
5.2.1.1.3	Gerencia Administración y Finanzas	15
5.2.1.1.4	Gerencia de Operaciones	16
5.2.1.2	Personas	19
5.2.2	Estrategia	21
5.2.3	Procesos y sistemas de información.	22
5.2.4	Resultados Financieros	24
5.2.4.1	Ingresos por venta:	24
5.2.4.2	ROE	25
5.2.4.3	ROA	26
5.2.4.4	Margen de explotación	27
5.2.4.5	Gastos Administración y Ventas	28
5.2.4.6	Análisis Costos de Explotación	29
5.2.4.6.1	Costo de venta	29
5.2.4.6.2	Remuneraciones de Producción	29
5.2.4.6.3	Gastos operaciones e instalaciones	30
5.2.4.6.4	Servicio industrial externo	30

5.2.5	Actuales Clientes _____	31
6	TAMAÑO DE MERCADO _____	35
7	ANALISIS DE CLIENTES _____	36
7.1	Encuesta mercado letreros publicitarios _____	36
7.1.1	Diseño de encuesta _____	36
7.1.2	Aplicación de encuesta _____	37
7.1.3	Resultados de encuesta _____	38
7.1.3.1	Conocimiento de mercado _____	38
7.1.3.2	Atributos para elección de Proveedor _____	40
7.1.3.3	Proceso de compra _____	41
8	ANALISIS DE COMPETIDORES _____	43
8.1	Análisis Financiero _____	43
8.2	Análisis de operación de competidores _____	46
8.2.1	Sinalmig. _____	46
8.2.2	Acribol _____	47
8.2.3	Hadad _____	47
8.2.4	Resumen _____	48
9	SEGMENTACIÓN Y ATRACTIVO DEL MERCADO _____	49
9.1	Segmentos establecidos _____	49
9.2	Participación de mercado según segmento. _____	49
9.3	Atractivo por segmentos _____	51
9.3.1	Segmento grandes clientes _____	51
9.3.2	Segmento medianos de flujo _____	52
9.3.3	Segmento medianos spot _____	53
9.3.1	Segmento pequeños clientes _____	54
10	ANÁLISIS FODA _____	55
10.1	FODA grandes clientes _____	55
10.1.1	Fortalezas _____	55
10.1.2	Oportunidades _____	56
10.1.3	Debilidades _____	57
10.1.4	Amenazas _____	57
10.2	FODA medianos de flujo _____	58
10.2.1	Fortalezas _____	59
10.2.2	Oportunidades _____	59
10.2.3	Debilidades _____	60
10.2.4	Amenazas _____	60
10.3	FODA medianos spot _____	61
10.3.1	Fortalezas _____	62

10.3.2	Oportunidades	62
10.3.3	Debilidades	62
10.3.4	Amenazas	63
10.4	FODA pequeños clientes	64
10.4.1	Fortalezas	64
10.4.2	Oportunidades	65
10.4.3	Debilidades	65
10.4.4	Amenazas	66
10.5	Debilidades transversales a distintos segmentos	66
11	DETERMINACIÓN SEGMENTOS MERCADO META	66
12	PROPUESTA ESTRATÉGICA	67
12.1	Propuesta estratégica corporativa	67
12.1.1	Misión propuesta	68
12.1.2	Visión propuesta	68
12.1.3	Objetivos organizacionales	68
12.2	Propuesta estratégica por segmento.	69
12.2.1	Propuesta de valor grandes clientes	70
12.2.2	Propuesta de valor medianos de flujo	70
12.2.3	Propuesta de valor medianos spot	71
13	PROPUESTAS TACTICAS	72
13.1	Iniciativas a nivel corporativo	72
13.2	Propuestas tácticas de marketing por segmento	73
13.2.1	Producto	74
13.2.2	Plaza	75
13.2.3	Precio	77
13.2.4	Promoción	80
14	EVALUACION ECONÓMICA	82
14.1	Costo iniciativas	82
14.1.1	Creación departamento de control de gestión	82
	Los costos originados por la creación de este departamento incluyen:	82
14.1.2	Contratación jefe de proyecto adicional	82
14.1.3	Desarrollo de plataforma web para trazabilidad de proyectos	83
14.1.4	Capacitaciones al área comercial	83
14.1.5	Contratación de ejecutivo de ventas junior	83
14.1.6	Plan de beneficios por costeo de proyectos	83
14.1.7	Necesidad de asistente de montaje	84
14.1.8	Desarrollo de sistema informático comercial	84
14.1.9	Confección de política de tarificación	84

Se contratara una asesoría a empresa con experiencia en la creación de políticas de	
tarificación.	84
14.1.10 Costos por actividades de promoción	85
14.2 Ingresos	85
14.3 Costos variables	88
14.4 Gastos de Administración y ventas y costos fijos	88
14.5 Flujo diferencial	88
14.6 Análisis de sensibilidad	89
15 Conclusiones	90
16 Bibliografía.	92

Índice de tablas

<i>Tabla 1: Nivel educacional en Luminosos Alcaino.</i>	19
<i>Tabla 2: Ingresos anuales de Luminosos Alcaino por segmento. Año 2012.</i>	34
<i>Tabla 3: Tamaño de mercado letreros publicitarios</i>	35
<i>Tabla 4: Mercado potencial por segmento</i>	36
<i>Tabla 5: Atributos según Proveedor</i>	40
<i>Tabla 6: Participación en proceso de compra</i>	42
<i>Tabla 7: Estrategia de competencia por segmento</i>	48
<i>Tabla 8: Ingresos de Alcaino y competidores según segmento</i>	50
<i>Tabla 9: Participación en cada segmento por empresa</i>	50
<i>Tabla 10: Rentabilidades por segmento basado en datos de año 2012.</i>	51
<i>Tabla 11: Incremento de ventas segmento grandes clientes</i>	86
<i>Tabla 12: Incremento de ventas segmento medianos de flujo</i>	87
<i>Tabla 13: Incremento de ventas segmento medianos spot</i>	87
<i>Tabla 14: Disminución proyectada de costos variables de fabricación.</i>	88
<i>Tabla 15: Resumen evaluación económica</i>	89
<i>Tabla 16: Flujo diferencial basado en iniciativas tácticas</i>	89
<i>Tabla 17: Análisis de sensibilidad</i>	90

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Macro Organigrama Luminosos Alcaino	14
Gráfico 2: Áreas en Gerencia de Operaciones	16
Gráfico 3: Composición de nivel educacional en Luminosos Alcaino	20
Gráfico 4: Ingresos por Venta	24
Gráfico 5: Utilidad antes de impuesto	25
Gráfico 6: ROE	25
Gráfico 7: ROA	26
Gráfico 8: Margen de explotación	27
Gráfico 9: Costos de explotación	27
Gráfico 10: Gastos de Administración y ventas.	28
Gráfico 11: Costo venta	29
Gráfico 12: Remuneraciones de producción	29
Gráfico 13: Gastos de operación e instalaciones	30
Gráfico 14: Servicio industrial externo	30
Gráfico 15: Clientes Luminosos Alcaino	31
Gráfico 16: Clasificación de clientes	32
Gráfico 17: Composición Costos	33
Gráfico 18: Distribución de Clientes	38
Gráfico 19: Conocimiento espontaneo de proveedores	38
Gráfico 20: Conocimiento de competidores Alcaino	39
Gráfico 21: Atributos espontáneos.	40
Gráfico 22: Importancia de atributos	40
Gráfico 23: Métodos de compra utilizados	41
Gráfico 24: Búsqueda de Proveedores	42
Gráfico 25: Participación de mercado Enero-Julio 2013	43
Gráfico 26: Ventas netas Enero-Julio 2013	43
Gráfico 27: Participación de mercado 2012	44
Gráfico 28: Ventas netas 2012	44
Gráfico 29: Utilidad después de Impuesto 2012	45
Gráfico 30: ROA 2012	46
Gráfico 31: Nuevo Macro Organigrama Luminosos Alcaino	73

Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1: Actuales instalaciones Luminosos Alcaino.</i>	11
<i>Ilustración 2: Maquinas y equipamiento Luminosos Alcaino.</i>	12
<i>Ilustración 3: Análisis FODA grandes clientes</i>	55
<i>Ilustración 4: Análisis FODA medianos de flujo</i>	58
<i>Ilustración 5: Análisis FODA medianos spot</i>	61
<i>Ilustración 6: Análisis FODA pequeños</i>	64
<i>Ilustración 7: Estrategias genéricas</i>	68

1 INTRODUCCIÓN

El mercado de los letreros publicitarios en Chile esta caracterizado por una gama amplia de clientes, desde microempresas hasta grandes corporaciones que solicitan un soporte publicitario para comunicar su imagen corporativa, todo el espectro de los clientes tiene en común una demanda bajo pedido, es decir se solicitan elementos de comunicación visual los que son altamente personalizados en diseño y materialidad.

En cuanto a la oferta de estos productos y servicios también se tiene una amplia gama de participantes, desde empresas informales que funcionan como talleres en casas particulares hasta empresas formales de mediano y gran tamaño que incorporan importante tecnología a sus procesos.

El desarrollo de la industria nacional de los letreros publicitarios ha sido impulsado por empresas de carácter familiar que mediante la importación de nuevas técnicas de fabricación lograron dar cobertura a los requerimientos del mercado, hoy día muchas de las empresas que desarrollaron la industria en Chile han desaparecido ya que no han logrado sobrepasar su etapa fundacional¹. Luminosos Alcaino no escapa de esta realidad y también es una empresa familiar de primera generación.

La motivación del presente trabajo nace a partir de la necesidad de Luminosos Alcaino S.A. de consolidar de manera más rentable su liderazgo en la industria nacional de los letreros publicitarios, mejorando su participación y resultados financieros los cuales ha mostrado un descenso durante los últimos años.

El presente trabajo comienza con un exhaustivo análisis interno de la Organización a fin de identificar las debilidades internas y oportunidades de mejora que tiene la Compañía y así plantear una transformación de la Organización que le permita ser más rentable y sustentable en el tiempo.

2 ALCANCE Y OBJETIVOS

2.1 Alcance del Proyecto

El alcance del presente trabajo considerara principalmente el mercado Chileno, si bien actualmente la empresa cuenta con presencia en los mercados de Perú y Colombia esto se explica cómo negocios que nacieron a partir de clientes atendidos en Chile y que solicitaron a la empresa exportar los productos para hacer cambio de imagen corporativa en dichos países.

Si bien resulta una oportunidad interesante para la empresa hacer los esfuerzos comerciales necesarios para atender estos crecientes mercados dicho análisis quedara excluido del presente trabajo.

¹ Definida como la típica empresa de dueño en donde la identidad de la empresa se confunde con la identidad del dueño. El empresario trabaja 24 horas, siete días por semana. Tanto la información como las decisiones son centralizadas e intuitivas. La cultura de la organización es familiar e informal. Está centrada en el empresario, y predominan valores como la confianza y la lealtad.

2.2 Objetivo Principal

Elaborar un plan de negocios que permita incrementar, en plazo de 5 años, las ventas en un 30% y obtener una mejora en la rentabilidad de un 15%.

2.3 Objetivos Específicos

- i. Efectuar diagnostico interno de Luminosos Alcaino
- ii. Realizar un análisis de la Industria de Letreros Publicitarios en Chile
- iii. Elaborar una estrategia comercial a partir del análisis de marketing en 2 etapas
- iv. Evaluar económicamente el Plan de Negocios

3 METODOLOGÍA

La estructura metodológica será la siguiente:

3.1 Análisis de situación actual

- a. Análisis interno: Describir el funcionamiento actual de la organización, lograr una comprensión acabada de sus factores de crecimiento pasado y su situación actual.
- b. Tamaño de mercado: Obtener una estimación del tamaño del mercado, conociendo su volumen.
- c. Análisis de Clientes: Lograr identificar tipos de clientes y los factores que definen la compra.
- d. Análisis de Competidores: Identificar a los competidores conociendo su propuesta de valor y principales segmentos de mercado abordados

3.2 Diagnostico

- a. Elaborar un análisis FODA por segmento que entregue un diagnostico competitivo para Luminosos Alcaino dentro de su industria para cada segmento, mediante una descripción de las amenazas y oportunidades de carácter externo y de las fortalezas y debilidades propias de Luminosos Alcaino.
- b. Definir el atractivo de cada uno de los segmentos definidos y teniendo en consideración la posición actual de Luminosos Alcaino en cada uno de ellos.

3.3 Propuesta Estratégica

- a. Propuesta de marketing estratégico
 - i. Segmentación de mercado y targeting.
 - ii. Elaboración de propuesta de valor para cada segmento fijado en el targeting.

- b. Diseño de mezcla de marketing: Se diseñará la mezcla de marketing según sus cuatro componentes: precio, producto, plaza y promoción para los distintos productos y servicios de Luminosos Alcaino.

3.4 Evaluación económica y recomendaciones

- a. Se evaluará económicamente el plan de negocio propuesto.
- b. A partir de la evaluación económica se sacaran las conclusiones correspondientes así como también se harán las recomendaciones para aplicar el plan de negocio propuesto.

4 RESULTADOS ESPERADOS

Como resultado del presente trabajo se obtendrá una guía de acciones a ejecutar por Luminosos Alcaino S.A. las cuales orienten las reestructuraciones o nuevos proyectos necesarios para lograr revertir la baja en sus resultados financieros que han ocurriendo en los últimos años y así cumplir con el objetivo general planteado en este trabajo.

5 ANALISIS INTERNO

5.1 Desarrollo Histórico

5.1.1 Infraestructura

Los orígenes de Luminosos Alcaino se remontan hace más de 20 años a partir de la decisión de los hermanos Marcelo y Ricardo Alcaino de profesionalizar la industria de los letreros, la cual en aquellos años estaba dominada por pequeños talleres artesanales que funcionaban sustentados fundamentalmente al talento y experiencia adquirida por “maestros letreristas”.

En aquel momento con gran sentido de negocio los hermanos Alcaino visualizaron un nicho de mercado el cual podría explotarse mediante la creación de una empresa profesional la cual mediante tecnología mecanizara sus procesos y por sobre todo tuviera una cercana relación con el cliente cumpliendo los requerimientos de estos mediante apego estricto a los plazos y especificaciones de las distintas solicitudes que la empresa abordara, teniendo un enfoque de servicio “24 por 7” donde el cumplimiento de los plazos comprometidos y la velocidad de respuesta fueran la estrategia principal del negocio.

En los sus primeros años la empresa funcionaba en pequeños talleres ubicados en comunas urbanas de la capital, donde las posibilidades de fabricación de productos se veían limitadas por los espacios físicos de los talleres, los que eran principalmente casas particulares que habían sido adecuadas para fines comerciales e industriales.

Poco a poco, con el correr de los años, Luminosos Alcaino tuvo acceso a proyectos de mayor envergadura y pudo ir adquiriendo maquinas, equipos y vehículos que le permitieron expandirse geográficamente abarcando más regiones dentro del país y por ende atendiendo a clientes que tuvieran operación en zonas geográficas más amplias.

Una importante decisión de inversión tuvo lugar el año 1998 cuando los hermanos Alcaino tomaron la decisión de invertir fuertemente en infraestructura y motivados por las posibilidades de crecimiento se embarcaron en la adquisición de terrenos industriales en San Bernardo donde se sitúan las actuales instalaciones de la empresa con cerca de 7500 m².



Ilustración 1: Actuales instalaciones Luminosos Alcaino.

El cambio de instalaciones permitió incorporar nuevas maquinas las cuales han permitido sistematizar y hacer más eficiente la producción, así como también ha permitido a la empresa ser menos dependiente de la experiencia del factor humano, el cual antiguamente acuñaba el conocimiento particular de un oficio sin difundirlo en la organización.



Ilustración 2: Maquinas y equipamiento Luminosos Alcaino.

5.1.2 Personas

Consecuente con sus orígenes Luminosos Alcaino comenzó su funcionamiento con mano de obra especialista en letreros los cuales contaban con alta versatilidad y podían desempeñarse en distintas labores que dieran origen a letreros luminosos, en sus inicios Luminosos Alcaino contaba con menos de 10 trabajadores.

Con el pasar de los años la empresa fue necesitando de nutrirse de nuevo personal el cual debía ser más especializado en una labor específica, para ser más eficientes en el manejo de las capacidades de los recursos humanos.

Las actividades de gestión eran llevadas exclusivamente por los dueños, siendo Marcelo Alcaino el Gerente Comercial dedicado a las ventas y Ricardo Alcaino el Gerente de Producción que coordinaba la fabricación y soluciones técnicas de la empresa. Las labores contable/financieras eran concebidas únicamente como una actividad de apoyo para cumplir con la reglamentación y pago de impuestos, esta labor era desempeñada por un pariente de los hermanos Alcaino el cual llevaba a cabo el proceso contable del negocio de manera externa.

El crecimiento sostenido en la demanda y el nuevo personal incorporado a la empresa trajo aparejada la necesidad de contar con un mayor nivel de supervisión, estas posiciones ligadas a la gestión fueron históricamente asumidas por personal operativo el cual, premio a su desempeño, fue ganando la confianza de los dueños y de esta manera adquiriendo nuevas posiciones de supervisión dentro de la organización.

Hoy la empresa cuenta con cerca de 90 trabajadores, nuevos departamentos y cargos y una no despreciable cantidad de colaboradores que cumplen labores de apoyo que no son incidentes directamente en la fabricación de productos.

En cuanto a los hermanos Alcaino, Marcelo sigue desempeñando funciones como Gerente Comercial en donde es el casi exclusivo responsable de las ventas de la empresa y Ricardo Alcaino asumió la posición de Gerente General, pero desempeñando fundamentalmente labores ligadas a la innovación y diseño de productos.

Ambos hermanos constituyen un comité ejecutivo que guía las decisiones estratégicas de la empresa, a la fecha no se han incorporado nuevas generaciones de la familia Alcaino a la organización y tampoco se avizoran incorporaciones en el corto plazo.

5.1.3 Trayectoria en el Mercado

En sus inicios Luminosos Alcaino tenía la posibilidad de realizar una cobertura a clientes pequeños y medianos dentro de la región metropolitana, con el correr de los años y gracias a la estrategia de servicio al cliente la empresa accedió a clientes de mayor tamaño, proyectos con requerimientos más grandes y complejos, así como también con mayor extensión en la duración de los contratos suscritos.

Los proyectos más extensos permitieron a Luminosos Alcaino conseguir la estabilidad necesaria para hacer inversiones en maquinas, equipos y crecer en cantidad de mano de obra contratada, proyectos emblemáticos como implementar la imagen corporativa de Ekono, Jumbo, Goodyear permitieron a la empresa ir subiendo peldaños en su crecimiento y finalmente poder acceder a las actuales instalaciones que cobijan la empresa.

Hoy en día Luminosos Alcaino es percibida como líder de mercado en la industria de los letreros publicitarios y tiene interesante experiencia en exportación de productos a los mercados Peruano y Colombiano, principalmente atendiendo grandes cadenas Chilenas que tienen presencia en estos países, el formato del negocio internacional se basa en la exportación de productos terminados, para posteriormente realizar el armado y montaje de estos productos con socios locales que tengan experiencia en el mercado de cada país.

5.2 Situación actual

Para caracterizar la situación actual de la compañía se analizara desde 5 perspectivas:

- 1.- Estructura organizacional y personas
- 2.- Estrategia
- 3.- Procesos y sistemas de información.

4.- Financiera

5.- Clientes

5.2.1 Estructura Organizacional y personas

5.2.1.1 Estructura Organizacional

Actualmente la empresa funciona con una estructura clásica separada de manera funcional en donde se distinguen dos grandes áreas: **Administración y Finanzas** que es liderada por uno de los dueños quien es el Gerente Comercial y por otra parte **Producción y Operaciones** que es guiada por el otro de los dueños quien es el Gerente General.

Como se aprecia en el **Anexo A** la estructura no presenta una gran cantidad de niveles jerárquicos y dentro de cada nivel tiene una estructura bastante horizontal, parte importante del personal que ocupa mandos medios en la organización corresponde a colaboradores que partieron en posiciones operativas, los que premio a su rendimiento y lealtad con la empresa han ido tomando posiciones de mayor responsabilidad.

A continuación se presenta el macro organigrama de Luminosos Alcaino:

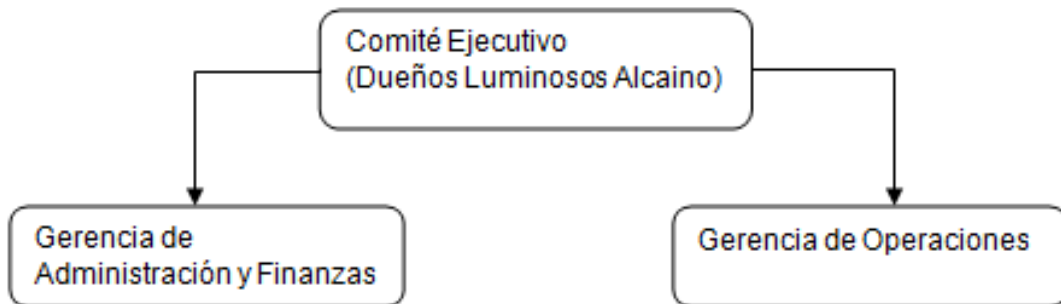


Gráfico 1: Macro Organigrama Luminosos Alcaino

5.2.1.1.1 Comité ejecutivo

Como muestra el esquema anterior el organigrama tiene en su nivel más alto un comité ejecutivo conformado por los hermanos Alcaino quienes en conjunto toman las decisiones estratégicas de la empresa, los mismos a su vez tienen los cargos de Gerente Comercial: Marcelo Alcaino y Gerente General: Ricardo Alcaino.

La composición de este comité ejecutivo es una manera de visibilizar la forma en que se toman las decisiones estratégicas en la organización ya que no existe una sistematización de sesiones del comité ejecutivo para revisar indicadores que permitan monitorear la situación de la organización, solo se revisan los estados financieros una vez cada año previo a la presentación de la renta de cada periodo.

Las reuniones del comité tienen lugar mayormente cuando es necesario analizar próximas inversiones o bien solucionar problemas del día a día en la empresa, estas reuniones son de carácter informal y tienen lugar después del horario de trabajo en alguna de las oficinas de los hermanos Alcaino. Como resultado de estas reuniones emanan principalmente decisiones de corto plazo para solucionar situaciones coyunturales.

Asesorando al comité ejecutivo aparece un Representante de Gerencia que es una figura creada para cumplir las certificaciones ISO 9001, ISO 18001 e ISO 14001, donde la función principal de este cargo es revisar en conjunto al comité ejecutivo los indicadores de gestión definidos para el sistema, esta actividad no es llevada a cabo con regularidad y la construcción de los indicadores se hace anualmente con el único fin de cumplir con lo señalado en los sistemas de gestión y lograr la recertificación.

5.2.1.1.2 Gerencia Comercial

Como se aprecia en el **Anexo A** el gerente comercial cuenta con un asesor de negocios el cual tiene la misión de traer grandes clientes corporativos a la empresa, es importante señalar que estos dos cargos son la principal fuente de ingresos por ventas de Luminosos Alcaino, en algunas ocasiones el Brand Manager de la compañía también ejecuta labores de venta.

Es importante complementar que el gerente comercial es el único encargado de hacer presupuestos o validar las propuestas hechas por el asesor de negocios y brand manager centralizando y siendo filtro de toda la información de cotizaciones a clientes.

5.2.1.1.3 Gerencia Administración y Finanzas

Esta gerencia depende directamente del Gerente Comercial quien hace supervisión mediante el control de labores cotidianas como autorizaciones de documentos y revisión del proceso de cobranza.

Esta área está diseñada para ser liderada por la primera de las gerencias “profesionales”, siendo un cargo nuevo y que actualmente se encuentra vacante ya que el primer gerente de administración y finanzas fue cesado de sus funciones, en la actualidad no se vislumbra la convicción de los dueños por incorporar un nuevo gerente al área.

Históricamente este departamento ha sido considerado como un área de apoyo de cual no se extrae información de importancia, los dueños no hacen mayor uso de la información financiera que podría generar esta área, solamente se revisan los estados financieros una vez al año aprovechando la declaración de renta de cada periodo.

Las labores que siempre se han desarrollado en el departamento se enfocan más al correcto pago de impuestos y llevar la información contable al día que al proveer de información que apoye la toma de decisiones. El área contable cuenta con 3

colaboradores encargados de las actividades de contabilidad dentro de las cuales se encuentra el Jefe de Administración y Finanzas quien lleva más de 15 años llevando la contabilidad de las distintas empresas del grupo.

Dentro de esta gerencia también se encuentra el área de adquisiciones que tiene la responsabilidad de hacer todas las compras de materias primas o activos de la organización, el cargo de Jefe de Adquisiciones tiene la principal función de hacer negociación y buscar proveedores alternativos más que a buscar nuevos productos ya que siempre los solicitantes deben indicar expresamente el material o producto que se necesita y referencia de un proveedor.

También dentro de esta gerencia encontramos el área de recursos humanos que tiene por responsabilidad las labores básicas de RRHH que son pago de sueldos, finiquitos y mantención de documentación del personal al día. Este cargo fue creado solo hace un año y a la fecha no ha sido posible sistematizar los procesos de selección, capacitación y evaluación de personal, si bien se hacen evaluaciones de personal semestrales para cumplir los indicadores del sistema de gestión estos resultados no se tienen en cuenta para tomar acciones correctivas.

La empresa tampoco cuenta con un plan de capacitación y por ende la formación es solo producto de iniciativas personales de los colaboradores interesados a acceder a nuevos conocimientos.

5.2.1.1.4 Gerencia de Operaciones

En el contexto productivo de Luminosos Alcaino la gerencia de operaciones tiene en su estructura cerca del 85% de los colaboradores de la organización y está compuesta por 3 aéreas como muestra la figura siguiente:



Gráfico 2: Áreas en Gerencia de Operaciones

El departamento de Diseño Estructural está compuesto por un jefe de área y 3 jefes de proyecto quienes son encargados de diseñar las soluciones de ingeniería que luego son materializadas en producción. Esta área también tiene la responsabilidad de apoyar a la Gerencia Comercial en las cotizaciones de nuevos proyectos, para estos efectos dicho departamento genera un costeo de materiales, mano de obra y estima una proporción de costos fijos que serán consumidos en el proyecto que se está cotizando, todo lo anterior conlleva el desarrollo de un pre-

diseño que entregue un costeo lo más cercano posible a lo que finalmente se materializara.

Respecto al nivel profesional de los integrantes del área destaca un adecuado cumplimiento de los perfiles, donde el jefe de este departamento es Ingeniero Estructural, mientras que los jefes de proyecto tienen estudios en Diseño Industrial o Dibujo técnico.

El área de Planificación y Control se compone por las actividades de control y apoyo a la producción y se compone por:

1. Bodega
2. Programación y Control de producción
3. Mantenimiento
4. Prevención de riesgos

Bodega se encuentra encargada de efectuar las solicitudes de compra y custodia de las existencias que permiten fabricar los letreros publicitarios, la solicitud de materiales se hace bajo un sistema MRP el cual consolida las necesidades de materiales de los distintos proyectos que se encuentran en fabricación.

El cargo de jefe de bodega es ocupado por un colaborador sin estudios superiores y que ha aprendido este oficio a lo largo de los años en distintas empresas productivas, la cabeza del área dispone de dos asistentes quienes ejecutan labores de recepción, entrega de materiales y el respectivo registro de los movimientos en el ERP de la empresa.

Programación y control de la producción tiene por responsabilidad la programación de los proyectos a través de la gestión administrativa en los sistemas de información mediante actividades de creación de códigos de productos, emisión de órdenes de producción, cierre y costeo de las mismas.

Control de producción se encarga de la verificación de los avances en planta de las ordenes de producción, control de horas de personal e imputación correcta de las horas invertidas por las distintas secciones de trabajo en las diferentes ordenes de producción de los distintos proyectos ejecutados, esta área cuenta con dos personas, una encargada de la programación y la segunda encargada del control en planta. Ambos cargos, programador y controlador de producción, cuentan con estudios de nivel técnico – profesional.

El área de mantenimiento se encuentra formada hace pocos meses y nace a partir de la necesidad de gestionar de mejor manera la preservación de los activos fijos de la Luminosos Alcaino, el área cuenta con un jefe de mantenimiento que tiene título de técnico universitario y su principal función es elaborar y gestionar de manera eficiente el plan de mantenimiento de la empresa así como también dirigir a los 3 colaboradores que están bajo su supervisión, los cuales ejecutan mantenciones preventivas y correctivas, teniendo estos el conocimiento en base a la experiencia adquirida durante años.

Prevención de riesgos es una área consolidada dentro de la empresa y que marca diferencia respecto al general de la industria de letreros publicitarios ya que Luminosos Alcaino es la única empresa del rubro que cuenta con prevencionista de riesgo de planta, siendo este el encargado de supervisar las actividades críticas, del punto de vista de riesgos, dentro de la planta productiva así como también en las instalaciones del cliente.

Prevención de riesgos se constituye como un cargo necesario de cara a la relación con los clientes quienes cada día son más estrictos al solicitar que las empresas proveedoras de letreros publicitarios garanticen, mediante procedimientos de seguridad o directamente la presencia del prevencionista, las labores que ejecutan en sus dependencias, por otra parte es una responsabilidad del prevencionista de riesgos dar respuesta a las solicitudes de información legal que solicitan los clientes para autorizar el trabajo en sus instalaciones.

Producción y montaje es el motor de la compañía y son las aéreas encargadas de materializar físicamente las necesidades del cliente, ya sea fabricándolas o haciendo la instalación en las dependencias del cliente. Producción se encuentra dividida en dos grandes áreas que son llamadas producción grafica y producción estructural.

Como su nombre lo dice en producción grafica es el lugar donde se da la terminación de imágenes a los letreros mediante la aplicación de impresiones, adhesivos de colores u otros métodos, se constituye como un área crítica ya que todos los esfuerzos de diseños o de fabricación estructural pueden pasar desapercibidos en caso de una mala implementación grafica.

El Jefe de esta área tiene estudios técnicos profesionales en diseño grafico y cuenta con 10 personas a cargo a quienes según sus competencias y carga de trabajo les distribuye las distintas actividades asignadas.

El área de producción estructural es la que cuenta con la mayor cantidad de colaboradores en la empresa, totalizando alrededor de 50 colaboradores en 6 sesiones distintas que son: Cerrajería, Pintura, Corte y Plegado, Iluminación y enlatado, Maquinas CNC y Termoformado. El encargado de controlar y dirigir el personal operativo es el Jefe de Planta el cual no tiene estudios superiores, pero tiene un vasto conocimiento de la industria y ha crecido conjuntamente a la empresa ya que en sus inicios se desempeñaba como soldador en la sección de cerrajería, el jefe de planta tiene por responsabilidad entregar a tiempo y forma los trabajos solicitados por los distintos proyectos.

Finalmente la ultima sub área es montaje, teniendo por responsabilidad la instalación de los elementos solicitados por el cliente en sus dependencias, el jefe de montaje es el encargado de coordinar sus recursos para cumplir de manera eficiente y balanceada todos los requerimientos de instalación de los distintos clientes, el jefe de montaje cuenta con un equipo de 12 instaladores, 3 camiones provistos de grúas de elevación y 6 camionetas de transporte lo que le permite cubrir todo el territorio nacional con recursos propios.

Es importante señalar que el equipo de 12 instaladores es compartido con la producción estructural ya que de no existir instalaciones este personal se desempeña en labores de iluminación y enlatado.

La coordinación de las áreas para la ejecución y priorización de los distintos trabajos se hace mediante reuniones de coordinación entre las jefaturas de diseño estructural, producción grafica, producción estructural, montaje, bodega, prevención de riesgos y gerente de operaciones, en estas reuniones semanales de coordinación son definidas las prioridades para la fabricación y montaje de elementos, además de revisar avances de proyectos, tomar definiciones operativas y revisión de necesidades de personal, en otras, para de esta manera avanzar de manera coordinada en los distintos proyectos a desarrollar.

5.2.1.2 Personas

En los colaboradores de la organización se ve una creciente participación de profesionales en los distintos niveles jerárquicos (en comparación a años anteriores), de todas maneras aun se percibe un bajo nivel de orientación al control por parte de las jefaturas, esto fundamentalmente debido a origen productivo de la mayoría de las jefaturas y de los dueños de la organización.

Se percibe una valoración al hacer muy encima a las actividades de control, esto debido a que la empresa no aplica mediciones a la gestión de sus áreas y por consiguiente la mayoría de las evaluaciones de las áreas pasan a tener un carácter subjetivo.

La formación profesional de los integrantes de Luminosos Alcaino queda representada en la siguiente tabla:

Nivel Educativo	Cantidad
Doctorado	0
Magister	1
Universitaria	5
Técnica universitaria	1
Instituto Profesional	11
Centro de Formación Técnica	4
Media Técnico Profesional	29
Enseñanza Media	24
Educación Básica	7

Tabla 1: Nivel educativo en Luminosos Alcaino.

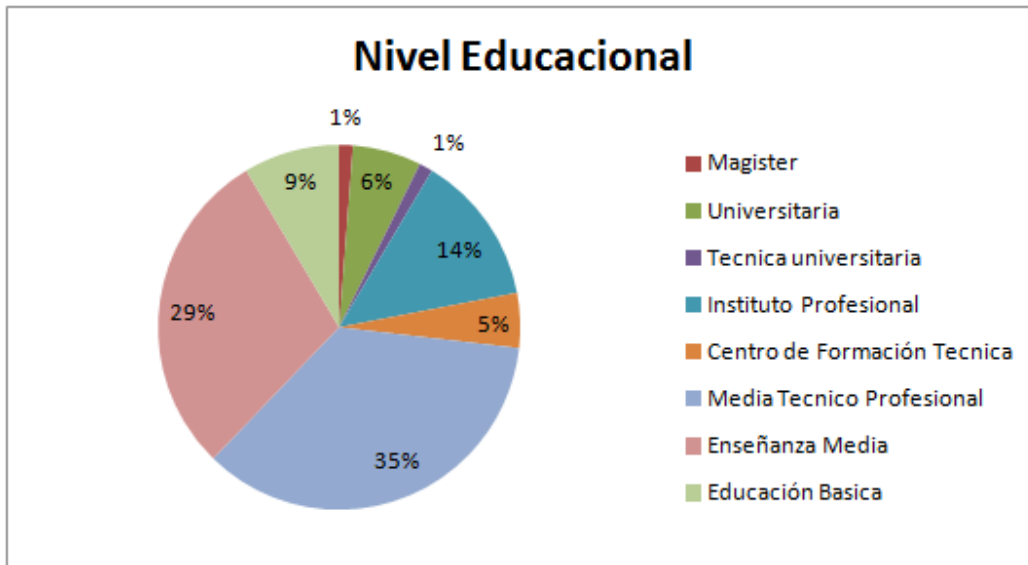


Gráfico 3: Composición de nivel educativo en Luminosos Alcaino

En la tabla y gráfico anterior se aprecia el incipiente nivel de profesionalización que tiene la empresa, lo cual se justifica debido al origen operacional de las actuales jefaturas y que luego accedieron a cargos de supervisión, lo cual no vino aparejado de una formación profesional acorde a los cargos que actualmente ostentan.

Por otra parte se hizo una encuesta a los altos ejecutivos de la empresa que arrojó un diagnóstico respecto a la variable gente -**ver Anexo B**-, este estudio incluye aspectos de personas y estructurales del capital humano de la empresa.

En el estudio se distingue debilidad en aspectos de control y gestión sobre los recursos humanos de la empresa, si bien los aspectos básicos se encuentran cubiertos aún queda mucho espacio para mejorar y hacer una gestión más profesional sobre las personas que se desempeñan en la organización.

Como conclusión del análisis de la estructura organizacional se ve un notorio desbalance entre el área Comercial junto con Administración y Finanzas respecto al área de Operaciones, las principales falencias se advierten en:

- Inexistencia de asignación al personal de actividades de control de gestión que permitan analizar información financiera y otro tipo de indicadores.
- Ineficiencias en procesos de Gerencia Comercial, que no cuenta con una estructura claramente definida, además el gerente comercial centraliza la confección y envío de presupuestos haciendo lento y burocrático el proceso de venta.

- Inexistencia de actividades de marketing, si bien la Gerencia Comercial debería llevar a cabo estas actividades las mismas son inexistentes, no existiendo segmentación, target objetivo ni posicionamiento.
- Existen una alta concentración de know how del negocio por parte de los hermanos Alcaino, el Gerente Comercial monopoliza casi por completo el conocimiento de las actividades de venta. Por otra parte el Gerente General Ricardo Alcaino concentra el know how técnico de la elaboración de letreros luminosos, el que de todas maneras esta también internalizado por los cargos Jefe de Diseño Estructural, Jefe de Investigación y Desarrollo y Jefe de Planta. EL tercer liderazgo que se parecía en la organización es el del Gerente de Operaciones quien tiene el manejo de la información y sistemas que sustentan la operación de la Compañía.

5.2.2 Estrategia

Dentro del análisis de la empresa se observa que el desempeño más bajo se encuentra en las definiciones estratégicas de la organización. No se cuenta con una estrategia definida principalmente por que los dueños de la organización, como ya se señalo con anterioridad, tienen funciones ligadas a actividades cotidianas y no presentan una mayor preocupación abordar aspectos estratégicos y difundirlos en la organización.

Si bien existen ciertos lineamientos macro que los dueños pregonan entre los niveles inferiores de la organización y hacia el mercado, bajo el eslogan “*Alcaino marca calidad*”, este u otros principios no se encuentran difundidos e internalizados en toda la organización.

Luminosos Alcaino nunca ha pasado por un proceso formal de planificación estratégica, lo que implica que no tiene definidas misión, visión ni objetivos estratégicos y como consecuencia tampoco existe un cuadro de mando integral que mediante indicadores permitan monitorear los objetivos estratégicos que sean relevantes para los dueños de Luminosos Alcaino S.A.

La única definición estratégica formal y difundida dentro de la organización es una política de calidad que da cumplimiento a la normativa ISO y que no interpreta necesariamente el sentir y necesidades corporativas del comité ejecutivo. La política corporativa puede visualizarse en el **Anexo C**.

Cabe señalar que recientemente los dueños y ejecutivos de la organización, al igual que para recursos humanos, respondieron una encuesta para diagnosticar la estrategia de la organización y de todas las variables evaluadas la estrategia tuvo el desempeño más bajo, el resultado del cuestionario se encuentra en los **Anexos D y E**.

Del cuestionario se desprende que las definiciones estratégicas son sumamente vagas y denota nula presencia de una metodología de monitoreo de los temas estratégicos en la organización.

El comité ejecutivo exhibe la preocupación por realizar un proceso de planificación estratégica que guie a la organización durante los próximos años, sin embargo no se visualiza la intención por parte de los dueños de trabajar en las definiciones que conlleva este tipo de procesos.

Como conclusión de la estrategia se visualiza una notoria falta de definiciones por parte de la alta dirección de la compañía, lo que implica claras dificultades para impregnar al resto de la organización la estrategia que los dueños de la empresa desean seguir.

5.2.3 Procesos y sistemas de información.

La variable de procesos y sistemas de gestión está evaluada de manera satisfactoria dentro de la plana ejecutiva -**Ver Anexo F**-, sin embargo aun quedan aspectos por mejorar.

Por el lado de los procesos la implementación de la norma ISO ayudo en gran medida a pensar, documentar y sistematizar los procesos que se ejecutaban de manera ineficiente. Este trabajo se encuentra desarrollado para todos los procesos que se encontraban dentro del alcance del sistema, desde el recibimiento del requerimiento de un cliente hasta el montaje y entrega del letrero instalado, incluyendo los procesos de apoyo como procedimientos de bodega o compras.

Actualmente los procesos sin análisis y documentación son los que se encuentran fuera de la implementación de la norma ISO 9001:2008 y tienen lugar en la gerencia de administración y finanzas.

Por parte de los sistemas de información se encuentra una de las mayores fortalezas de la organización ya que tiene estándares muy superiores a lo que se maneja en la industria, la visión a largo plazo del gerente general ha permitido incorporar sostenidamente tecnologías de la información para de esta forma dar soporte a los procesos de negocio y también como una manera de tener controlado el negocio.

No obstante lo anterior si bien la empresa con una amplia gama de sistemas adquiridos o desarrollos a medida, no cuenta con la cultura o sistematización que permita explotar la información que hoy en día se encuentra disponible a través de las aplicaciones existentes.

Los sistemas de información con que la organización cuenta son los siguientes:

Manager ERP: Sistema ERP que soporta la mayoría de los procesos de la organización, dentro de los procesos genéricos que funcionan dentro del ERP a nivel transaccional son: contabilidad, finanzas, maestro de artículos, clientes y

proveedores, existencias, compras, listas de materiales, ordenes de producción, MRP, activo fijo, facturación, remuneraciones.

En los últimos años se ha visto una mejora sistemática en el uso del ERP, donde este pasó de ser una herramienta meramente contable a un sistema de apoyo a los procesos de toda la organización. En la actualidad el único modulo del ERP que no es utilizado por la organización es el de cotización y ventas esto debido a que las características del ERP no soportan el proceso de venta, el que tiene la característica de personalizado para cada cliente.

Make Up: Sistema de gestión comercial hecho a la medida para Alcaino en el año 2003 que permite ingresar los proyectos de los clientes, indicando características de solicitud, precio y fecha de entrega. Una vez concluido los trabajos este sistema permite dar por finalizado el proyecto indicando los controles de cambio o modificaciones solicitadas por el cliente. El ciclo finaliza con la orden de facturación del proyecto una vez que han sido visados por la gerencia comercial los controles de cambio indicados por la gerencia de operaciones.

AlcaCore: Sistema desarrollado a medida de Luminosos Alcaino entre los años 2012 y 2013 que consta de distintos módulos que abordan problemáticas no resueltas de manera estándar por los sistemas existentes a la fecha.

El primer modulo es orientado al control de gestión y permite conocer los costos de mano de obra consumidos en los distintos proyectos ejecutados.

El segundo modulo tiene relación al control del recurso humano y contempla el control de asistencia de personal registrando las horas extras consumidas, atrasos, vacaciones, licencias y permisos otorgados, por otra parte también controla los cargos entregados al personal productivo (herramientas) y el control de acceso a las instalaciones de la empresa.

El tercer modulo, aun en implementación, consiste en un sistema de mantención que contiene todos los activos fijos de la compañía, permitiendo gestionar y registrar las mantenciones preventivas y/o correctivas de las maquinas y equipos de Luminosos Alcaino.

AlcaMóvil: Aplicación móvil que permite realizar el control de la producción en dispositivo táctil informando en línea a AlcaCore los consumos de mano de obra en los distintos proyectos.

Asprova: Sistema APS (Advanced Planning and Scheduling) que se encuentra en proceso final de implementación el cual permite planificar la producción de manera finita teniendo en consideración todas las restricciones de recursos humanos, mano de obra, entre muchas otras configurables.

Respecto a los procesos y sistemas de información se nota una solida base en cuanto a los sistemas utilizados y la manera en que estos se estructuran, sin embargo existe espacio para mejorar vislumbrando las siguientes deficiencias:

- Existe subutilización por parte de las gerencias de la información de gestión que puede obtenerse.
- El proceso de cotización se constituye como una interacción de suma importancia con el cliente y la misma no se encuentra apoyada por un sistema de información ágil y confiable, lo que deteriora las relaciones con el cliente.

5.2.4 Resultados Financieros

A continuación se analizara la evolución de los principales indicadores financieros de Luminosos Alcaino para el periodo 2008-2012. La información de los estados financieros se encuentra en el **Anexo G**.

5.2.4.1 Ingresos por venta:

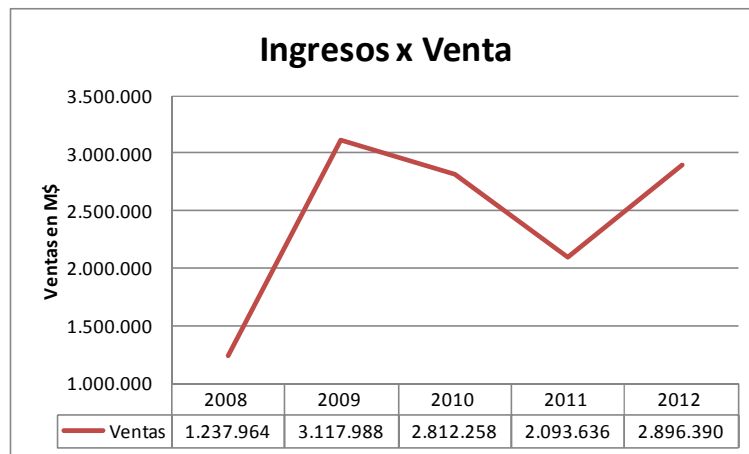


Gráfico 4: Ingresos por Venta

Como se aprecia en el grafico de ingreso por venta en el año 2012 se volvieron a retomar los ingresos históricos del año 2010, esto principalmente explicado por la presencia de dos grandes proyectos simultáneos que fueron los cambios de imagen de dos grandes actores del retail: Cencosud (Easy y Jumbo) y Walmart (Lider), teniendo un aumento en ventas de 2011 a 2012 de un 38%.

Lo anterior contrasta con el año 2011 donde no hubo ningún proyecto de envergadura, mientras que los altos ingresos de los años 2009 y 2010 tuvieron explicación por los proyectos implementación de imagen de marca de Unimarc y Petrobras en todo el país los cuales generaron un salto cuantitativo en los ingresos percibidos por Luminosos Alcaino.

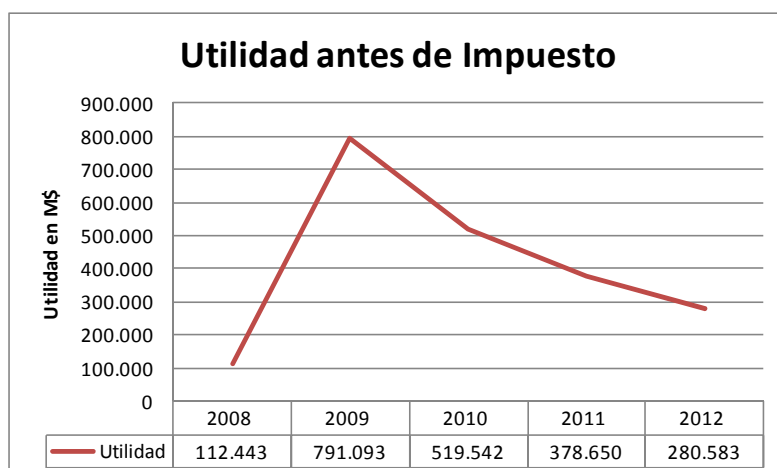


Gráfico 5: Utilidad antes de impuesto

En cuanto a la utilidad antes de impuesto se ve un sistemático deterioro en los resultados de la empresa bajando la utilidad en el 2012 en un 25% respecto al 2011, lo que representa un magro resultado teniendo en consideración que las ventas tuvieron un incremento en el 2012 respecto al 2011.

5.2.4.2 ROE

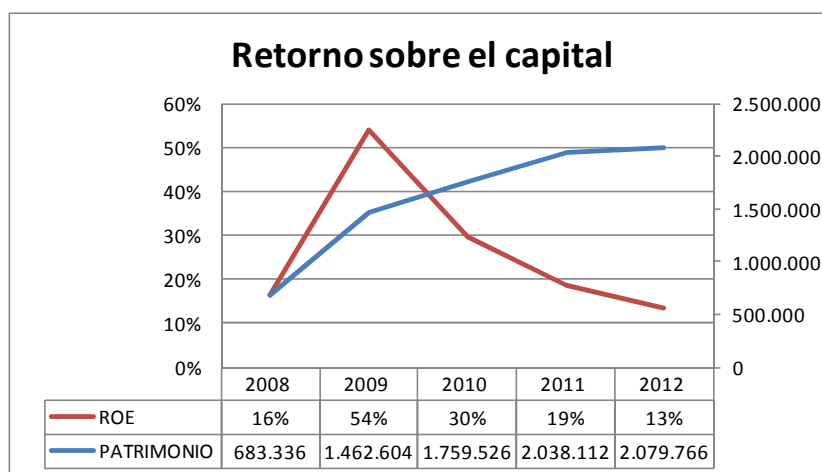


Gráfico 6: ROE

El retorno sobre el patrimonio también ha tenido en el último año un pobre desempeño bajando un 6% respecto al 2011 y alejándose mucho del ROE de los años 2009 o 2010 donde se tuvo una mayor utilidad con un patrimonio considerablemente inferior, lo que se ve acrecentado por la acumulación de utilidades que sistemáticamente han incrementado el patrimonio de la empresa.

5.2.4.3 ROA

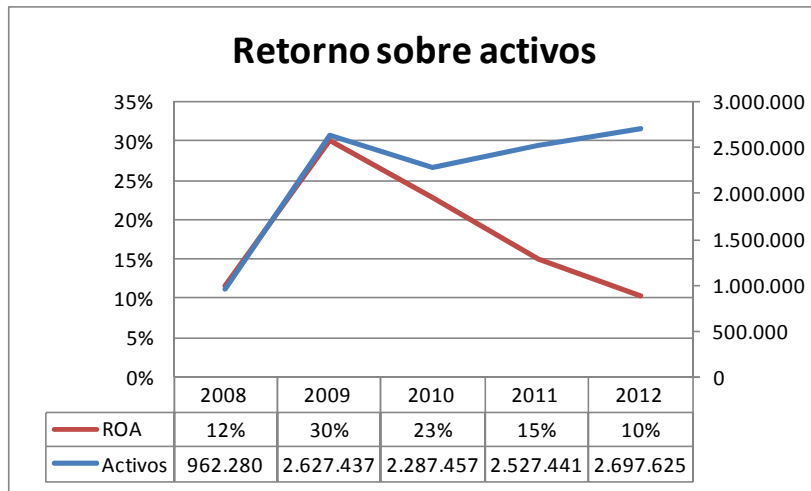


Gráfico 7: ROA

En cuanto al retorno sobre activos también se aprecia un desempeño a la baja debido a la caída en las utilidades y el incremento en los activos por adquisición de nuevas maquinas y renovación de flota de vehículos, así como también la inversión en una nueva planta productiva dedicada al termoformado de plásticos. El ROA ha mostrado una baja sostenida desde el 2009 con un promedio de baja de un 6%.

Por otra parte los activos van en sentido contrario, acrecentando el efecto de la baja en utilidades, incrementándose en un 18% en el 2012 comparativamente al año 2010.

La baja en resultados de los indicadores de rentabilidad, ROE y ROA, se explican principalmente por baja en las utilidades antes de impuesto ya que la empresa en 2012 tuvo un incremento en ventas y aun así obtuvo menos utilidades respecto al año 2011. Para encontrar la razón raíz de los resultados debe efectuarse un análisis de costos y así encontrar las explicaciones al bajo desempeño de los últimos periodos.

5.2.4.4 Margen de explotación

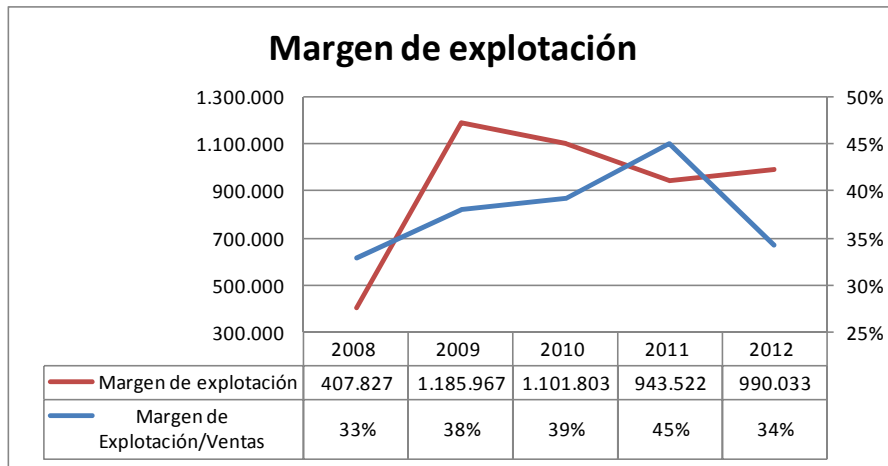


Gráfico 8: Margen de explotación

Al analizar el margen de explotación puede desprenderse que los costos de explotación son en gran medida la explicación para el bajo rendimiento 2012 con respecto a años anteriores ya que el ratio margen de explotación sobre ventas para el 2012 bajo un 11% respecto al año 2011, o dicho de otra forma los costos de explotación subieron en un 66% para satisfacer un aumento en ventas de explotación de un 38%. El incremento en los costos de explotación se aprecia en el siguiente grafico.

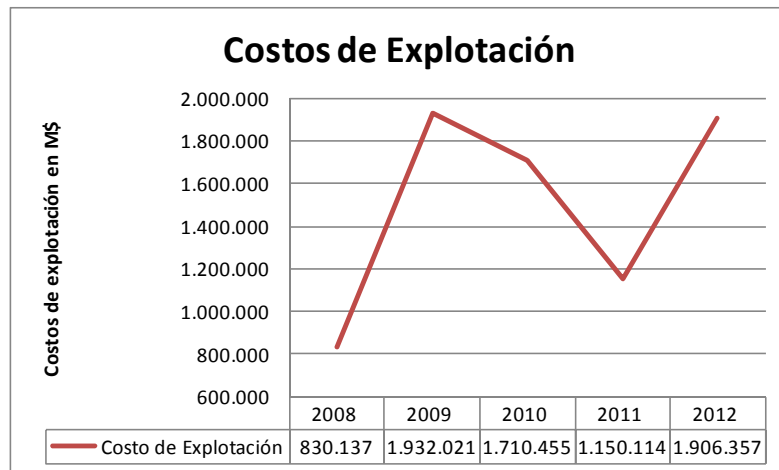


Gráfico 9: Costos de explotación

5.2.4.5 Gastos Administración y Ventas

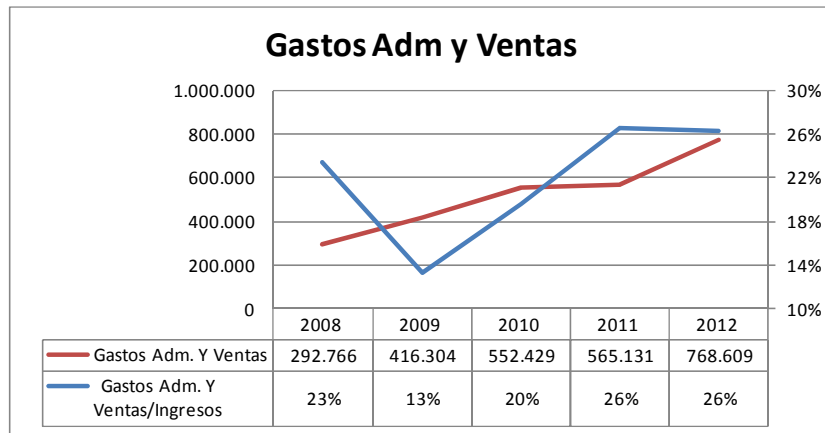


Gráfico 10: Gastos de Administración y ventas.

En cuanto a los gastos de administración y ventas estos han tenido un incremento sostenido en los últimos años lo que en alguna medida podría explicar parte de la baja en la utilidad antes de impuesto, pasando de un 13% sobre los ingresos en el 2010 al doble en el 2012, resulta innegable que el crecimiento administrativo de la empresa ha tenido un impacto en los costos.

De todas maneras este aumento de gastos en administración y ventas se mantuvo de manera proporcional para el año 2012 respecto al 2011, si bien al aumentar las ventas se esperaría una disminución de los gastos unitarios de administración y ventas (debido a las presuntas economías de escala que deberían aprovecharse) no podemos asignar mayor responsabilidad a esta partida de gastos de la baja en el rendimiento del 2012, como bien vimos en los costos de explotación allí se encuentra la mayor explicación a la baja en la rentabilidad.

5.2.4.6 Análisis Costos de Explotación

5.2.4.6.1 Costo de venta

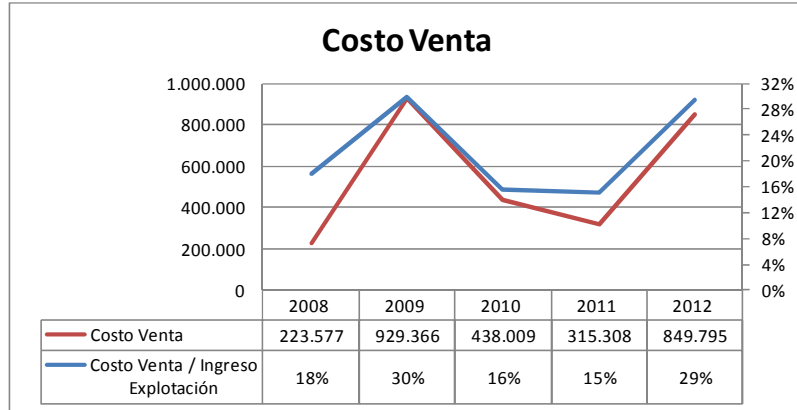


Gráfico 11: Costo venta

Como se muestra en la figura el costo de venta tuvo un significativo aumento del 2011 al 2012 pasando a ser casi el doble su consumo de los ingresos por venta pasando de un 15% a un 29%, si consideramos que las ventas aumentaron en un 38% sin duda es excesivo un aumento al doble en el ratio costo venta / ingresos de explotación.

El costo de venta en Luminosos Alcaino se contabiliza como todos los materiales y compras directas que se consumen en los distintos proyectos.

5.2.4.6.2 Remuneraciones de Producción

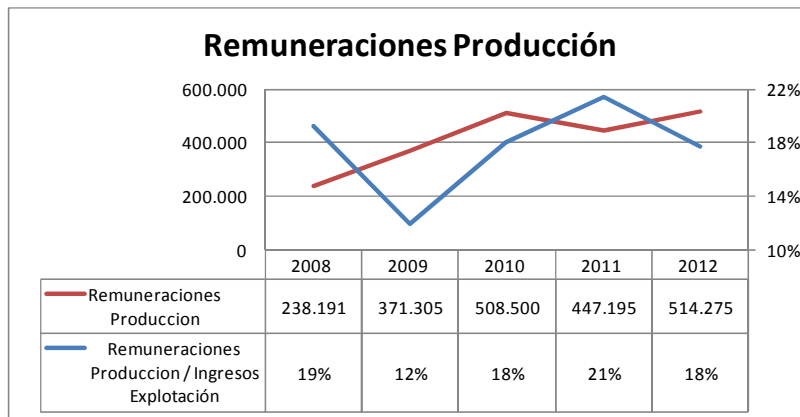


Gráfico 12: Remuneraciones de producción

Al analizar las remuneraciones de producción se aprecia que si bien estas tuvieron un aumento respecto al 2011 esto se explica por la mayor actividad del año 2012, por otra parte disminuyó su participación proporcional respecto a las ventas, bajando el ratio remuneraciones producción sobre ingresos explotación de un 21% en 2011 a un 18% en 2012.

5.2.4.6.3 Gastos operaciones e instalaciones

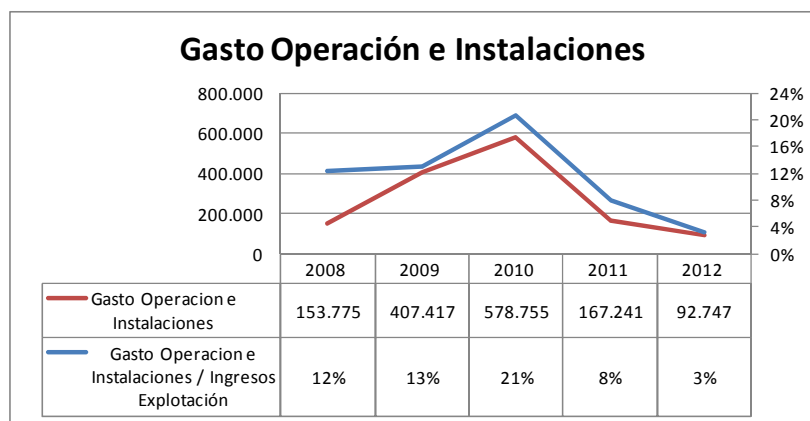


Gráfico 13: Gastos de operación e instalaciones

Los gastos en operación e instalaciones se vieron reducidos respecto al 2011 en un 5%, debido fundamentalmente a que bajaron considerablemente la cantidad de instalaciones fuera de la capital realizadas directamente por Luminosos Alcaino. Lo anterior ya que gran parte de los proyectos fuera de Santiago fueron subcontratados a instaladores externos quienes facturan el trabajo vendido y por ende no generan gasto en hospedaje y otros ítems que se encuentran dentro de esta partida.

5.2.4.6.4 Servicio industrial externo

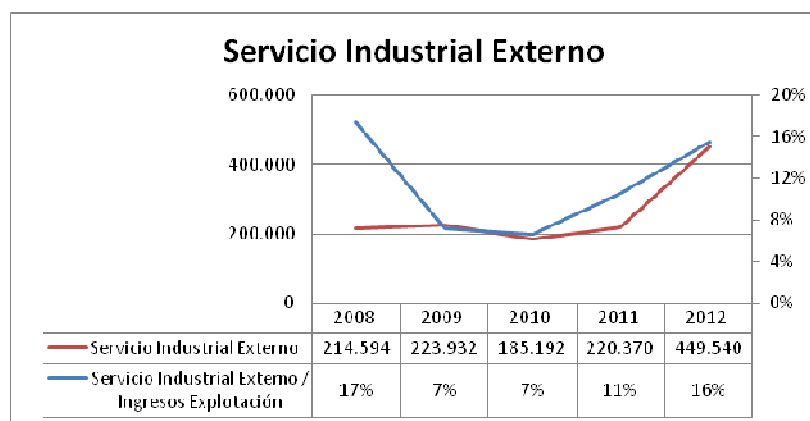


Gráfico 14: Servicio industrial externo

Como se aprecia en el gráfico anterior el servicio industrial externo aumento de manera considerable, pasando a duplicar el monto gastado en este ítem en 2012 y aumentando en un 5% el gasto por este concepto respecto a los ingresos de explotación, como se esbozo en el análisis del gasto de operación e instalaciones

esto se debió en mayor medida a la intensiva utilización de subcontratos para hacer la instalación de letreros publicitarios en 2012.

Como conclusión de los estados financieros analizados surge la inquietud respecto al bajo desempeño del año 2012, el principal motivo identificado de esta baja es el aumento de costos de explotación y específicamente las partidas de costo de venta y servicios industriales externos.

Lo anterior llevara a un exhaustivo análisis de las causas del incremento de estos costos debiendo encontrarse la causa raíz de estos aumentos, a priori se identifican los siguientes motivos:

- Ineficiencias en la producción (tiempos muertos, mermas, reprocesos u otros)
- Errores en la estimación inicial de los costos presupuestados por parte del departamento de diseño estructural.
- Ventas de proyectos sin solicitar información de valorizaciones al departamento de diseño estructural, lo que conllevaría a realizar negocios no rentables.

5.2.5 Actuales Clientes

Los clientes que actualmente atiende Luminosos Alcaino S.A. son principalmente grandes empresas². Cabe señalar que no existen criterios formales establecidos que busque segmentar a los clientes atendidos sino que la decisión de los negocios a cubrir se remite exclusivamente a una decisión del Gerente Comercial quien, como ya se menciona, es uno de los dueños de la empresa.

Dentro de los clientes atendidos destacan empresas de distintos tamaños y rubros, dentro de los que destacan: retail, automotriz, bencineras y empresas industriales de gran tamaño, entre otras. A continuación se muestran algunos de los clientes atendidos en los últimos 3 años:



Gráfico 15: Clientes Luminosos Alcaino

Se considera como grandes empresas a las firmas que tengan ventas anuales superiores a las 100.000 UF al año.

La caracterización actual de los distintos clientes puede estar dada por 3 factores que permitirían clasificarlos, estos son:

- **Tamaño:** Se considera como volumen de instalaciones en donde se pueden suministrar letreros publicitarios.
- **Complejidad:** Tiene relación con la complejidad técnica y logística que revisten los proyectos que demanda el cliente.
- **Rentabilidad:** Mide cuan rentable es un negocio considerado como el aporte individual de los proyectos de un cliente a la rentabilidad de la empresa. La rentabilidad de un proyecto calculada como: $\frac{\text{Ingreso} - \text{Costo}}{\text{Ingreso}}$, donde los costos se consideran de la siguiente manera:
Costo directo de materias primas + Costo de mano de obra directa + Costo de comisiones + Costos Fijos³.

Una caracterización de económica de los clientes que se han durante el 2013 se muestra en la siguiente figura:

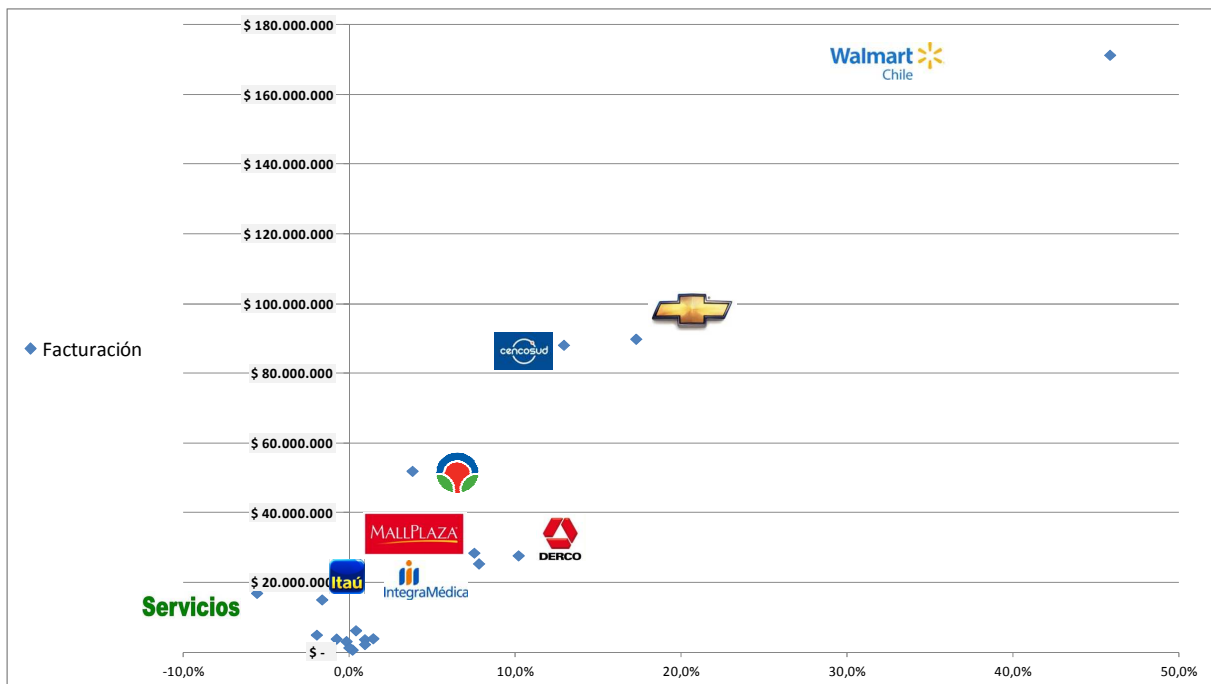


Gráfico 16: Clasificación de clientes

³ Los costos fijos se consideran como un prorrateo de los costos fijos mensuales en los diferentes proyectos que se fabricaron en dicho periodo. Este prorrateo se calcula en relación directa a la mano de obra consumida en dicho mes.

En donde en el eje de las ordenadas se encuentra el porcentaje de utilidad sobre ventas, en el eje de las abscisas se encuentra el monto de facturación neto de los proyectos que demandan los distintos clientes.

Cabe señalar que los clientes más rentables Walmart, Chevrolet, Cencosud y Derco tienen relación a proyectos de considerable dificultad técnica (Walmart) o bien de gran formato y volumen (Cencosud), lo anterior deja fuera de competencia a muchos competidores con menor infraestructura que Luminosos Alcaino.

Como ejemplo acentuado de lo anterior mencionamos Walmart quien tiene una especificación de letreros publicitarios que excede la capacidad técnica de los proveedores nacionales ya que se requiere termoformar policarbonato en grandes dimensiones, proceso que dentro de la industria de Letreros Publicitarios solamente posee Luminosos Alcaino S.A.

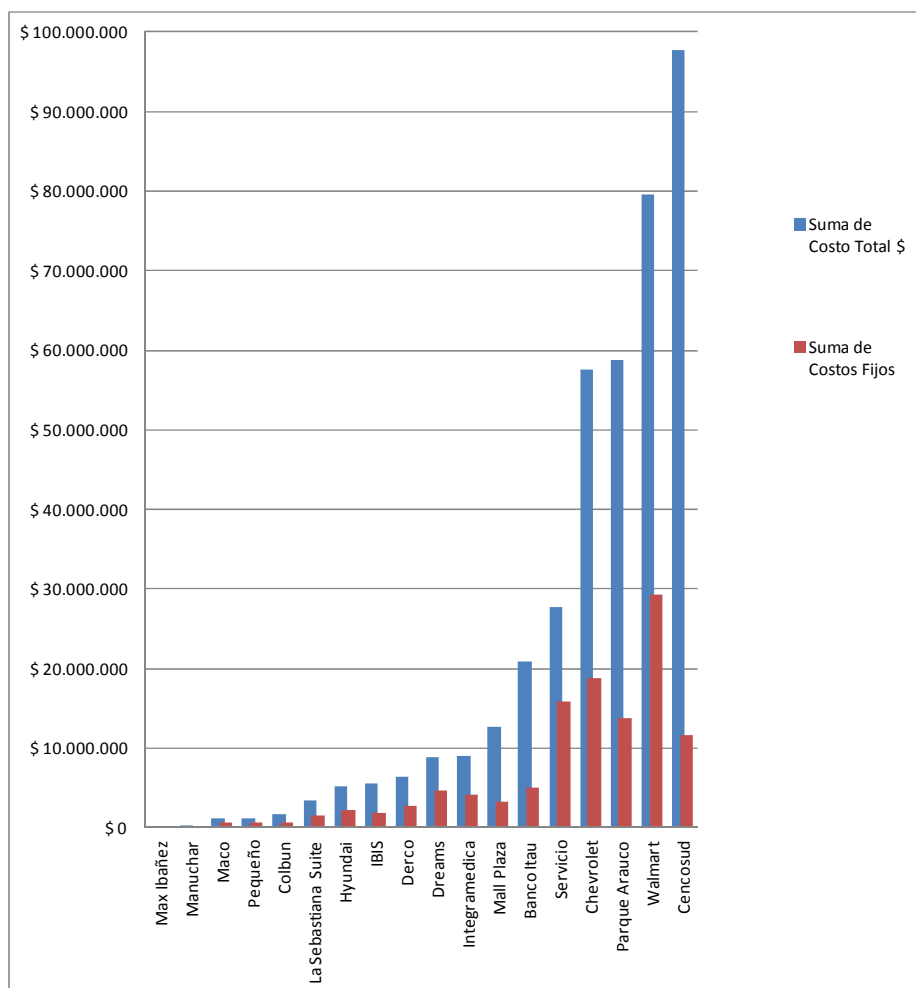


Gráfico 17: Composición Costos

Del análisis de costos de proyectos, a partir del Grafico 17 y de **Anexo M**, se evidencia que los costos fijos asumidos por cada proyecto son en extremo altos, lo que hace encarecer en demasía proyectos pequeños y hace que estos proyectos de menor envergadura tengan muchas veces utilidades negativas ya que los mismos terminan absorbiendo parte no despreciable de los costos de sueldos administrativos, combustible, energía y otros costos para los cuales la empresa no tiene un sistema de prorrato eficiente que de real cuenta del consumo de recursos fijos de cada proyecto.

De lo anterior se deriva la imperiosa necesidad de hacer una reingeniería contable de asignación de costos que permita a la empresa obtener costos reales para los proyectos que ha ejecutado.

Por otra parte los clientes de mayor tamaño presentan mayor utilidad debido al tamaño de los proyectos desarrollados, debido a la explotación de economías de escala en diversos ámbitos:

- Mano de obra: los trabajadores generan aprendizaje y manufacturan unidades repetitivas.
- Logística y en Diseño: Las coordinaciones logísticas se hacen para un conjunto de localizaciones geográficamente cercana, por otra parte las actividades de diseño se hacen al inicio de los proyectos y son reutilizadas para

Respecto a la diversidad de clientes atendidos por Luminosos Alcaino se presenta **Anexo H** los clientes que encargaron proyectos a Alcaino en el periodo 2012 hasta Octubre del 2013.

De la información señalada se desprende que el 80% de las ventas es producida por el 12.5% de los clientes, lo cual implica que Luminosos Alcaino tiene poca diversificación de su cartera de clientes y la pérdida de alguno de estos grandes clientes incidiría fuertemente en la baja de los ingresos de la compañía, cabe señalar que las dos cadenas de retail más grandes del país Walmart y Cencosud concentran un 35,6% de las ventas y si a las dos anteriores sumamos Mall Plaza y Petrobras se tiene identificado el 50% de los ingresos por venta.

La distribución de ingresos por segmento para Luminosos Alcaino S.A. se muestra a continuación:

	INGRESO ANUAL POR SEGMENTO AÑO 2012				
	GRANDE	MEDIANO DE FLUJO	MEDIANO SPOT	PEQUEÑO	
VENTAS ANUALES POR SEGMENTO (%)	59%	27%	13%	1%	
VENTAS ANUALES POR SEGMENTO (\$)	\$ 1.717.963.025	\$ 775.575.674	\$ 368.592.555	\$ 34.258.746	\$ 2.896.390.000

Tabla 2: Ingresos anuales de Luminosos Alcaino por segmento. Año 2012

6 TAMAÑO DE MERCADO

Para estimar el mercado total de letreros publicitarios en Chile se recogió la información de las once principales empresas del mercado Chileno de letreros publicitarios, tomando el supuesto que las ventas de estas once empresas representan el 92% de las ventas totales de letreros publicitarios en Chile y otras empresas de menor tamaño representan 8% de las ventas del mercado, la información se despliega en la siguiente tabla:

MERCADO POTENCIAL			
EMPRESA	2012	ENE-JULIO 2013	PROYECCION AÑO 2013
ALCAINO	\$ 2.843.546.225	\$ 1.152.641.638	\$ 2.272.350.657
ACRIBOL	\$ 2.237.163.847	\$ 1.203.639.063	\$ 2.372.888.439
SINALMIG	\$ 2.167.940.443	\$ 455.714.795	\$ 898.409.167
CLEAR	\$ 1.641.667.516	\$ 742.544.089	\$ 1.463.872.634
HADAD	\$ 1.184.538.944	\$ 730.820.568	\$ 1.440.760.549
LED NEON	\$ 1.031.632.433	\$ 608.438.274	\$ 1.199.492.597
PASCO	\$ 936.733.544	\$ 435.678.000	\$ 858.908.057
ALLCO	\$ 736.908.554	\$ 155.057.942	\$ 305.685.657
RUSTAN	\$ 536.430.835	\$ 124.233.658	\$ 244.917.783
PERFILSERVICES	\$ 483.008.094	\$ 281.491.484	\$ 554.940.355
ECOLTEC	\$ 268.707.768	\$ 608.772.253	\$ 1.200.151.012
OTRAS EMPRESAS	\$ 1.223.145.038	\$ 565.133.197	\$ 1.114.119.731
TOTAL MERCADO (\$)	\$ 15.291.423.241		\$ 13.926.496.637
TOTAL MERCADO (US\$)	30.582.846		27.852.993

Tabla 3: Tamaño de mercado letreros publicitarios

Para el año 2013 se cuenta con la información de las ventas en el mercado nacional de las mismas once empresas para el periodo Enero-Julio, con esta información se extrapolo la estimación para el total del año 2013, es importante señalar que si bien el mercado no presenta notorias estacionalidades en la demanda si existe una tendencia de los clientes a demandar mayor cantidad de productos en los últimos meses del año ya que sus departamentos de marketing o proyectos necesitan acercarse al presupuesto anual que tienen asignado.

Teniendo la consideración anterior se aplico un factor del 15% de incremento para las ventas del periodo agosto-diciembre, lo anterior sustentado en la distribución de ingresos histórica que ha experimentado Luminosos Alcaino en años anteriores. Se estima que tamaño del mercado potencial de letreros publicitarios en Chile asciende a 14.600 millones de pesos, lo que corresponde al promedio de ventas entre los años 2012 y 2013.

A continuación se presenta la cuantificación de mercado potencial por cada uno de los segmentos identificados, los cuales serán descritos en el capítulo 9: Segmentación y atractivo del mercado

	INGRESO ANUAL POR SEGMENTO				
	GRANDE	MEDIANO DE FLUJO	MEDIANO SPOT	PEQUEÑO	
VENTAS ANUALES POR SEGMENTO (%)	23,7%	23,8%	27,3%	25,2%	
VENTAS ANUALES POR SEGMENTO (\$)	\$ 3.455.684,1	\$ 3.479.845,8	\$ 3.983.445,5	\$ 3.681.024,7	\$ 14.600.000

Tabla 4: Mercado potencial por segmento

7 ANALISIS DE CLIENTES

7.1 Encuesta mercado letreros publicitarios

La demanda de letreros publicitarios en Chile se enmarca dentro de una relación “Bussiness to Bussiness” (B2B) para todas las empresas que deban señalar su imagen corporativa o transmitir algún mensaje comercial a sus consumidores.

Para conocer el posicionamiento de Luminosos Alcaino S.A. en la industria de Letreros Publicitarios fue aplicada una encuesta a los diferentes actores que demandan letreros publicitarios o bien que influyen en la decisión de compra.

7.1.1 Diseño de encuesta

La encuesta fue diseñada separándola en 4 segmentos de aplicación:

1. Conocimiento de mercado letreros publicitarios: en este segmento de preguntas busca indagar sobre el conocimiento de proveedores del mercado por parte del encuestado. En una primera etapa se busca conocer el conocimiento espontaneo que el encuestado tiene de proveedores de la industria, mientras que en una segunda etapa se consulta por diferentes proveedores establecidos en la industria de letreros publicitarios para conocer el conocimiento de los mismos en el mercado.
2. Valoración de atributos: En el segundo segmento de información se consulta a los encuestados acerca de los atributos que para ellos son importantes a la hora de escoger un proveedor de letreros publicitarios. En una primera pregunta se busco conocer de manera espontanea los atributos que son importantes para los clientes, mientras que en preguntas posteriores se consulto acerca de la importancia relativa de distintos atributos relacionados a letreros publicitarios, así como también su percepción de estos atributos para Luminosos Alcaino, sus dos competidores más cercanos (Acربول y Sinalmig) y para un proveedor de bajo costo (Hadad Publicidad).
3. Proceso de compra: Mediante este segmento de preguntas se busca conocer los procesos de compra y los actores relevantes a la hora de decidir la adquisición de Letreros Publicitarios.

4. Información personal: En este último segmento se consulto acerca de información personal de los encuestados, incluyendo empresa y cargo.

Las preguntas de la encuesta aplicada se presentan en el **Anexo I**.

7.1.2 Aplicación de encuesta

La aplicación fue sobre una base de 68 encuestados que se clasificaron en 3 categorías:

1. Clientes habituales: Se trata de clientes frecuentes de Luminosos Alcaino S.A.
2. Clientes no habituales: Se trata de clientes que en algunas ocasiones adquieren productos de Luminosos Alcaino, pero que también lo hacen de otros proveedores de letreros publicitarios.
3. No Clientes: Se trata de empresas que no adquieren productos de Luminosos Alcaino y en los cuales se ha participado de licitaciones o enviado cotizaciones sin éxito.

La base de encuestados se presenta en el **Anexo J**.

En cuanto al formato de la encuesta fue utilizada una plataforma web llamada encuesta fácil (www.encuestafacil.com) la cual permite confeccionar una gran cantidad de tipos de preguntas y entrega las respuestas a las preguntas de manera tabulada.

Cabe señalar que en una primera instancia se hizo una llamada telefónica a los encuestados para informarles acerca de la aplicación de esta encuesta en su calidad de actor relevante en el mercado de letreros publicitarios, para lo cual se les enviaría un correo electrónico con el link de la encuesta. Es muy importante señalar que la encuesta fue aplicada con motivo de un estudio de mercado sin mencionar en ningún momento a Luminosos Alcaino ya que esto podría condicionar las respuestas de los encuestados.

La distribución de los encuestados se realizo buscando aplicar la encuesta en un 20% de clientes habituales y el restante 80% a No Clientes o Clientes no habituales para representar la actual participación de mercado que tiene luminosos Alcaino. La distribución de los tipos de encuestados se presenta en el grafico siguiente:

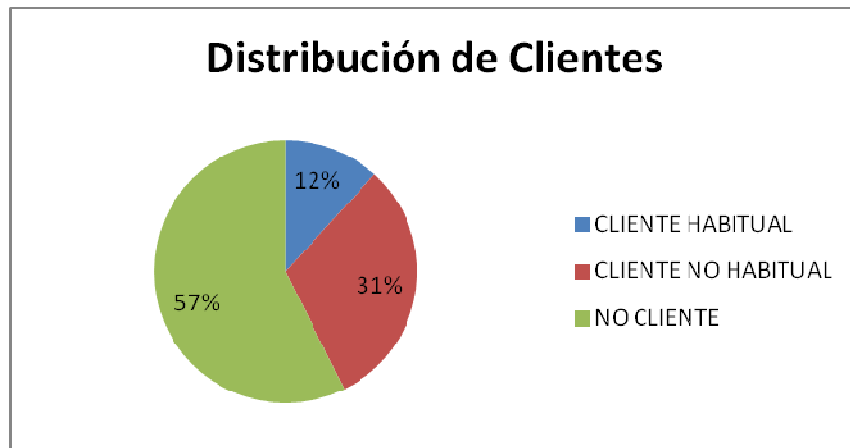


Gráfico 18: Distribución de Clientes

7.1.3 Resultados de encuesta

Los resultados detallados de la encuesta se presentan en el **Anexo K**.

El análisis de los resultados se desarrolla a continuación:

7.1.3.1 Conocimiento de mercado

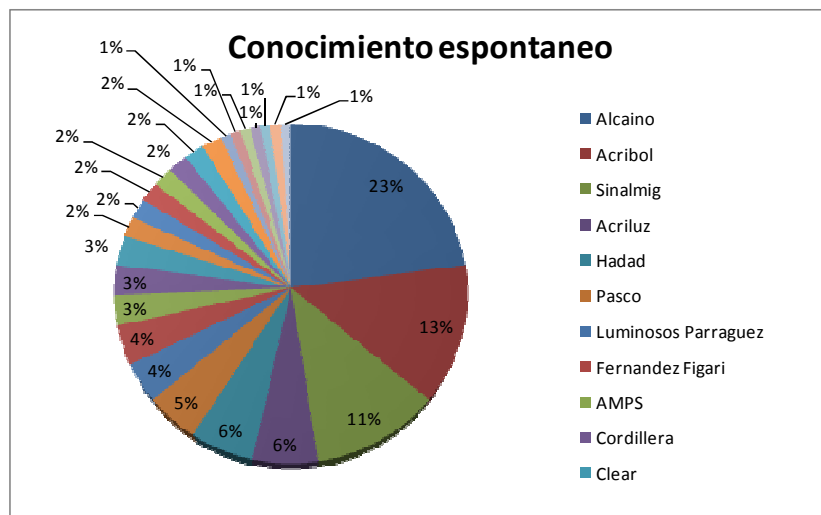


Gráfico 19: Conocimiento espontaneo de proveedores

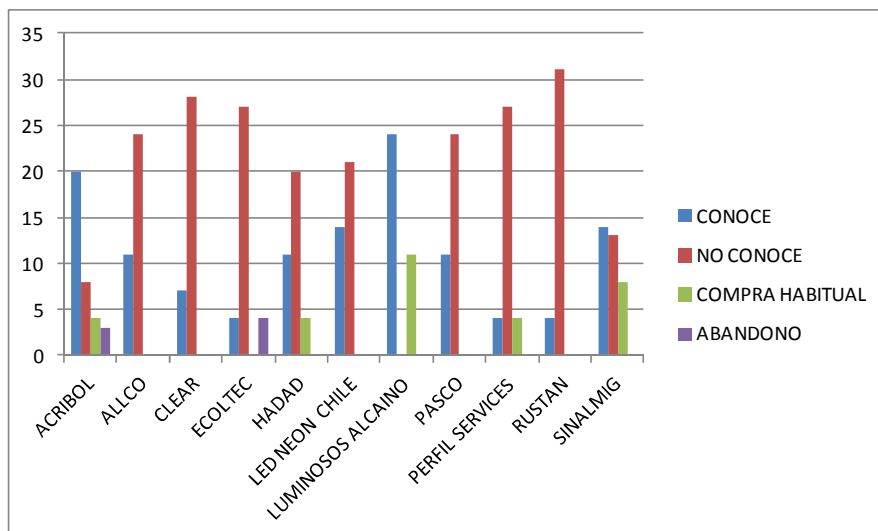


Gráfico 20: Conocimiento de competidores Alcaino

Como se puede apreciar en el gráfico 19, en el segmento de preguntas de conocimiento de mercado se aprecia una gran variedad de proveedores, muchos de los cuales incluso no eran conocidos por Luminosos Alcaino S.A., lo anterior llama mucho la atención ya que lleva a reflexionar que la industria se encuentra muy fragmentada con muchos competidores pequeños y además los clientes muestran gran conocimiento de las alternativas existentes en la Industria.

De todas formas, como se aprecia en los gráficos 19 y 20, Alcaino se posiciona como una marca ampliamente conocida en el mercado de los letreros publicitarios.

De los competidores conocidos e identificados por Luminosos Alcaino S.A. se aprecia un total conocimiento de Alcaino (no presenta menciones en No Conoce), sin embargo lo anterior puede ser explicado como un sesgo de la base de datos de encuestados en la cual se aplicó la presente encuesta ya que todos los encuestados son ejecutivos a los cuales alguna vez Luminosos Alcaino S.A. les cotizó algún proyecto.

Del gráfico 20, se identifica que los dos competidores más cercanos a Luminosos Alcaino en cuanto al conocimiento de los encuestados son las empresas Acribol y Sinalmig quienes presentan bajas tasas de “No Conocimiento” y considerable conocimiento por parte de los encuestados.

7.1.3.2 Atributos para elección de Proveedor

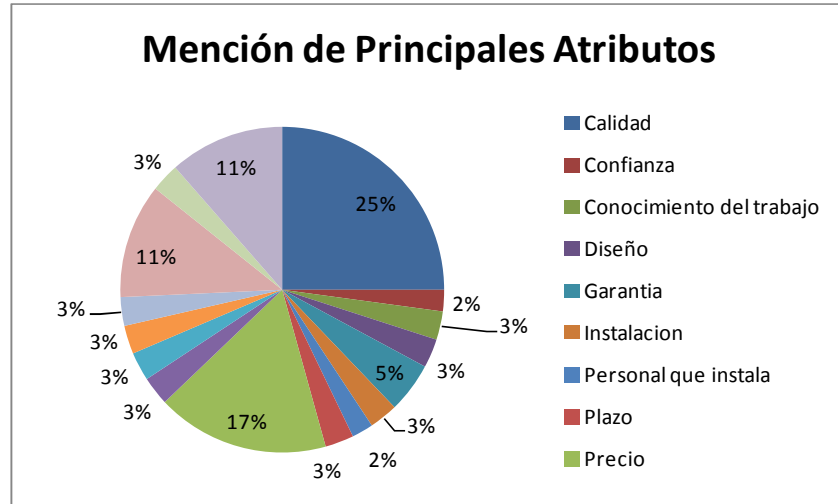


Gráfico 21: Atributos espontáneos.

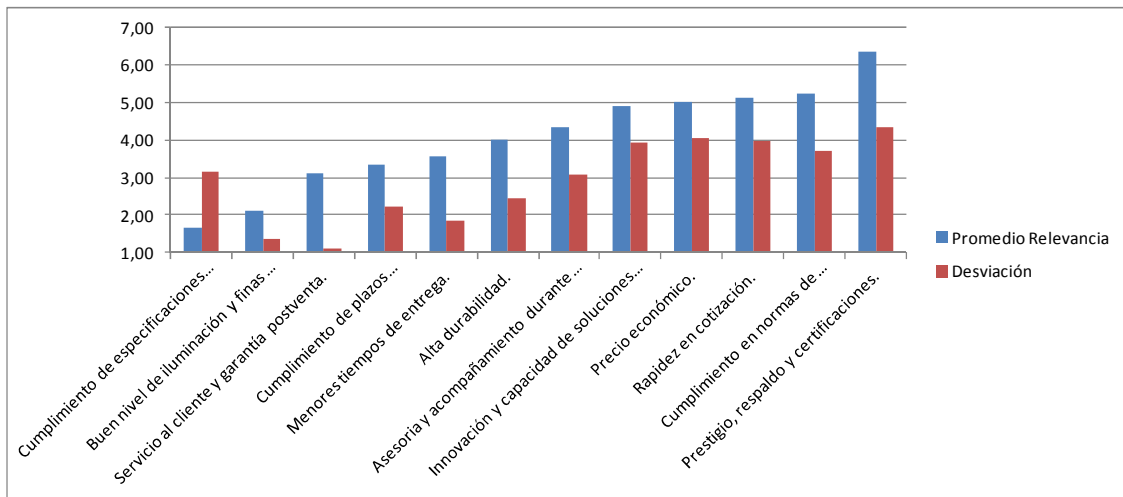


Gráfico 22: Importancia de atributos

Atributo más valorados	Mejor Proveedor	% de Menciones
Cumplimiento de especificaciones técnicas solicitadas.	Alcaino	78%
Buen nivel de iluminación y finas terminaciones.	Alcaino	67%
Servicio al cliente y garantía postventa.	Alcaino	56%

Tabla 5: Atributos según Proveedor

Dentro de los atributos que espontáneamente mencionaron los encuestados (a partir de Grafico 21) se aprecia el predominio del atributo calidad, el cual es un tanto difícil de interpretar debido a la subjetividad asociada a este concepto, para efectos del presente trabajo se entenderá calidad como los atributos técnicos

asociados a un letrero publicitario que se asocian a desempeño lumínico, terminaciones, durabilidad y en general a aspectos de desempeño visual de los productos adquiridos por el Cliente.

El segundo atributo más mencionado fue el precio (con un 17% de menciones), sin embargo llama la atención que a la hora de preguntar por la importancia de los atributos este se encuentre en el noveno lugar (a partir de Grafico 22), esto hace meditar acerca que el precio económico si bien es un atributo que espontáneamente es considerado por los clientes no necesariamente es un factor crítico de decisión a la hora de adquirir un letrero publicitario.

En línea con lo anterior se aprecia en el Grafico 22 que los atributos considerados más importantes por lo Clientes son: Cumplimiento de especificaciones técnicas solicitadas y Buen nivel de iluminación y finas terminaciones, atributos que se asocian directamente a la calidad del producto.

Podemos concluir entonces que los atributos ligados a la calidad del producto son más valorados que el precio económico, lo cual deja en una buena posición a Luminosos Alcaino S.A. ya que como se aprecia en la Tabla 3 en los principales atributos valorados por los clientes Alcaino presenta un desempeño superior a sus Competidores.

7.1.3.3 Proceso de compra

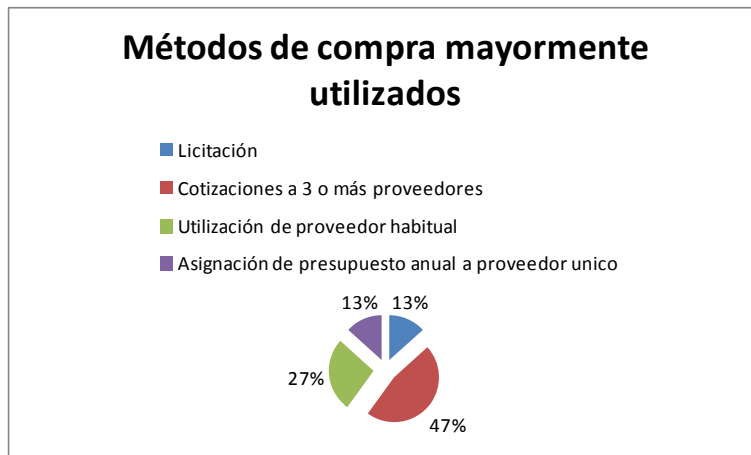


Gráfico 23: Métodos de compra utilizados

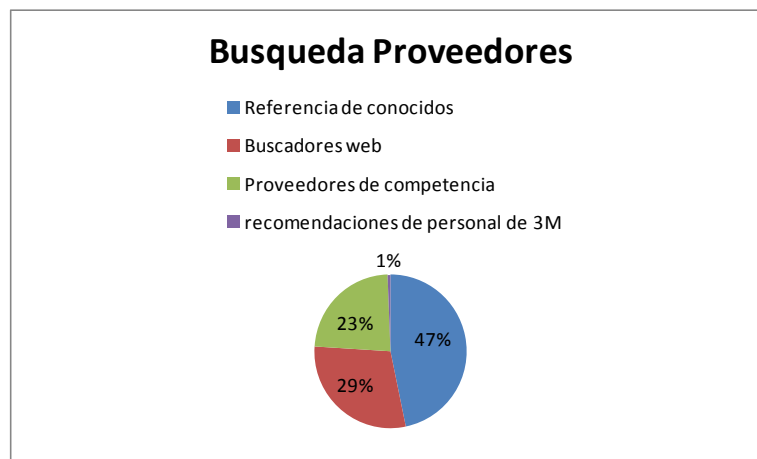


Gráfico 24: Búsqueda de Proveedores

Participación en Compra	Gerente General o Dueño	Gerente de Adm. y Finanzas	Gerente de Marketing / Gte. Comercial	Jefe de Abastecimiento	Jefe de Mantenimiento	Agencia de Publicidad Externa
Influye en Compra	27%	18%	64%	36%	36%	55%
No Participa	45%	73%	9%	45%	55%	36%
Decide Compra	27%	9%	27%	18%	9%	9%

Tabla 6: Participación en proceso de compra

En cuanto al proceso de compra del Grafico 23 podemos extrapolar que la mayor parte de los procesos de compra son bajo la modalidad de 3 cotizaciones, y tan solo el 13% de los clientes realiza procesos formales de licitación, lo anterior puede deberse a que este ultimo método requiere de una preparación y estructura que seguramente solo se ejecuta para grandes proyectos y por clientes de tamaño considerable.

Por otra parte del Grafico 23 también llama la atención que más de un 40% de los procesos de compra proviene de una relación de cercanía directa entre el cliente y el proveedor de Letreros Publicitarios, lo cual es un reflejo de que en esta industria pueden establecerse relaciones de largo plazo con los clientes.

En cuanto a la búsqueda de proveedores, a partir del Grafico 24 se aprecia una fuerte orientación hacia proveedores conocidos ya sea por recomendación o bien por utilización por parte de la competencia, sin duda lo anterior refuerza la necesidad de estrechar relaciones con los clientes para ser recomendados y hacer acceder vía recomendación a nuevos Clientes.

Finalmente de la Tabla 4 se aprecia que los principales actores en la toma de decisiones de adquisición de letreros publicitarios son la Gerencia de Marketing quien solo en un 9% de las oportunidades no participa del proceso, por otra parte llama la atención la fuerte presencia de las agencias de publicidad quienes tienen fuerte influencia en la decisión de compra.

8 ANÁLISIS DE COMPETIDORES

8.1 Análisis Financiero

A continuación se realizara un análisis financiero comparativo de Luminosos Alcaino respecto a la competencia para comprender la posición financiera que tienen las empresas dentro de la Industria.

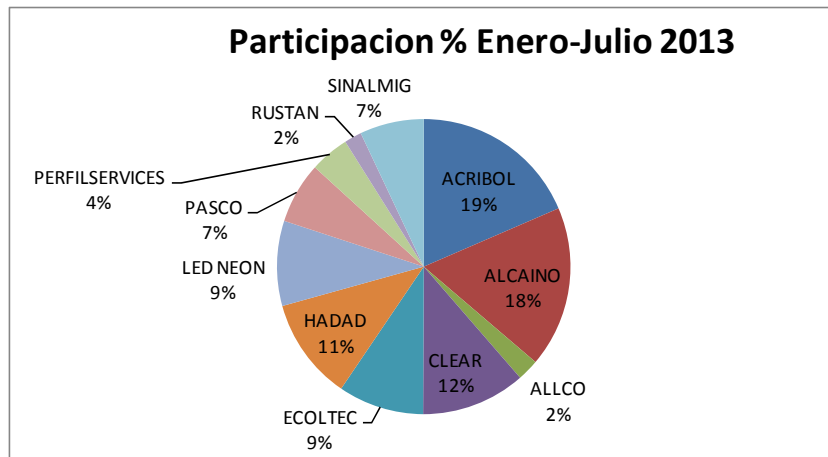


Gráfico 25: Participación de mercado Enero-Julio 2013

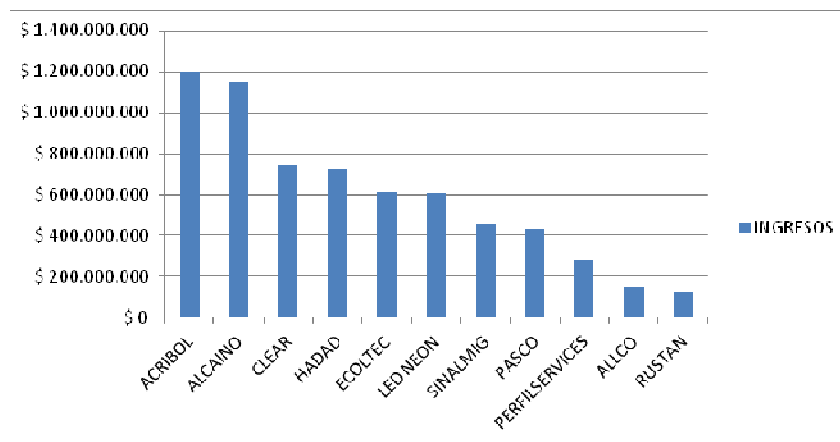


Gráfico 26: Ventas netas Enero-Julio 2013

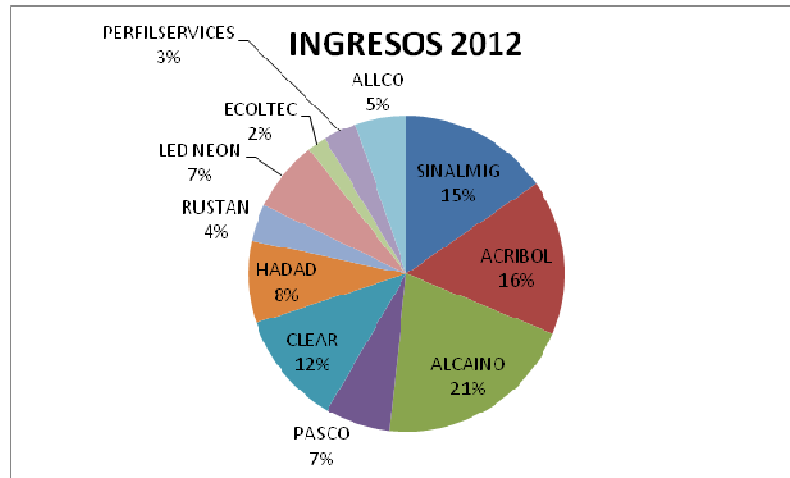


Gráfico 27: Participación de mercado 2012

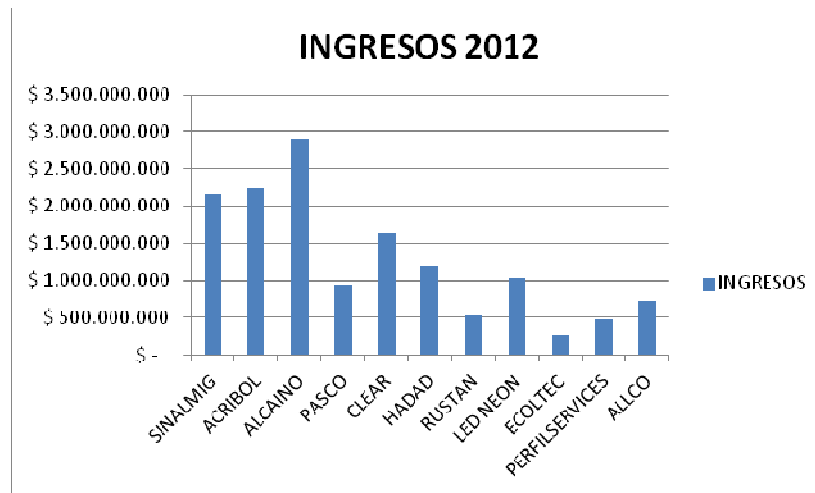


Gráfico 28: Ventas netas 2012

Como se aprecia en el gráfico 27 de ingresos en 2012 Luminosos Alcaino S.A. tiene un rol predominante en la industria de los Letreros Publicitarios, esta información entrega resultados similares a los pronosticados por el comité ejecutivo de la organización, el cual sin conocer la información se estimaba que Alcaino tenía alrededor de un 20% de participación de mercado (**Ver Anexo L**).

Sin embargo notamos que durante el año 2013 (Periodo enero-agosto) el competidor más cercano, Acribol, ha obtenido ingresos superiores a Luminosos Alcaino. Por otra parte, a la luz de los datos del 2012, se había subestimado la presencia de otro competidor directo como Sinalmig quien en el 2012 presentó una participación de mercado del 15% en contraste a la estimación del 9% que se estimaba sin el conocimiento de la información acá expuesta.

Como conclusión respecto a la participación de mercado de Luminosos Alcaino respecto a sus competidores causa preocupación la poca diferencia existente en

las ventas netas debido a que Alcaino cuenta con capacidad instalada que podría estimarse en un 40% mayor a Acribol y en un 50% superior a Sinalmig considerando la cantidad de personal, maquinaria y m² de instalaciones. Sin duda o anterior enciende una alarma en cuanto a la competitividad de Luminosos Alcaino dentro de la Industria.

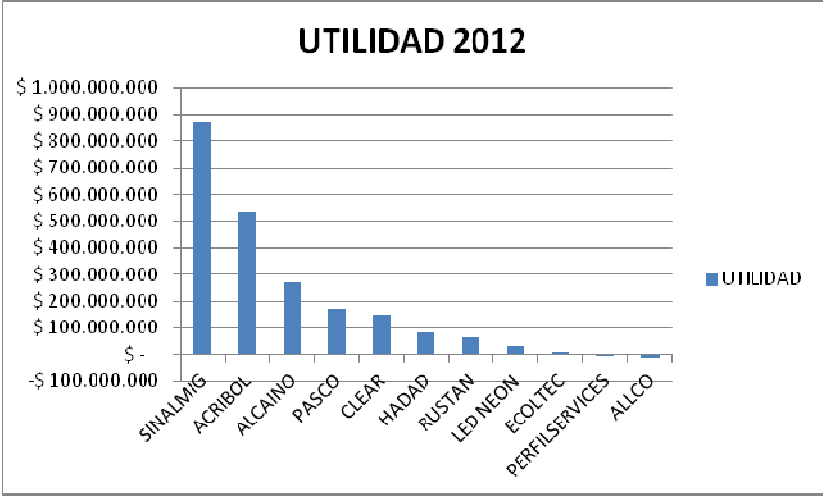


Gráfico 29: Utilidad después de Impuesto 2012

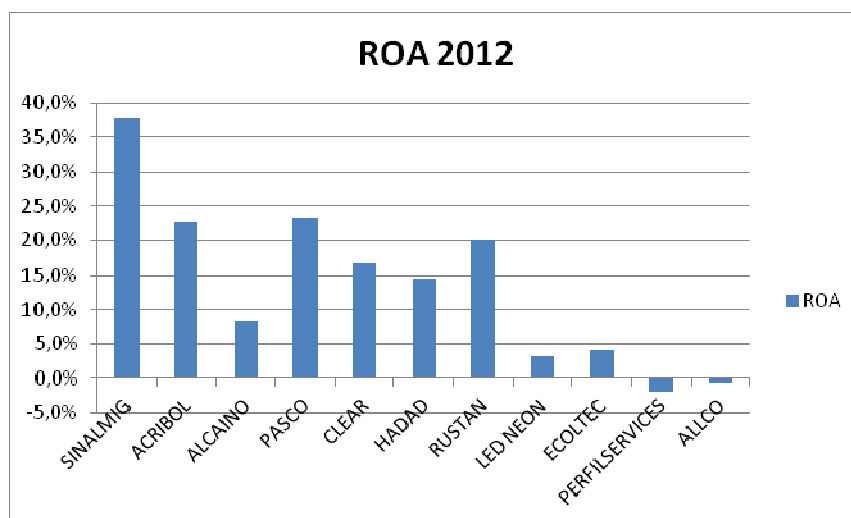


Gráfico 30: ROA 2012

De los Gráficos 29 y 30, surge información complementaria - y ciertamente preocupante - respecto al desempeño de la organización en el año 2012, como se vio con anterioridad Luminosos Alcaino presenta una posición predominante en cuanto la participación de mercado, medida esta última como los ingresos netos, sin embargo vemos que en el 2012 los dos competidores que más se asemejan en tamaño obtuvieron resultados muy por encima a Alcaino y con ventas que fueron considerablemente menores. Lo anterior enciende las alarmas respecto a la real competitividad de Luminosos Alcaino S.A. en la industria.

8.2 Análisis de operación de competidores

Como se desprende del análisis económico Alcaino cuenta con dos competidores muy cercanos los cuales en el año 2012 si bien tuvieron menores ingresos que Alcaino presentaron un rendimiento económico más eficiente.

8.2.1 Sinalmig.

Sinalmig es una empresa de origen brasileño que cuenta con operación en Brasil, casa matriz, Colombia y Chile. Particularmente en Chile opera a través de su unidad de negocio de programación visual que se constituye como el equivalente a letreros publicitarios en Chile.

Sinalmig arribó a Chile en el año 2009 con motivo de la implementación de imagen corporativa de Petrobras en Chile en donde ejecutó un 30% del proyecto (como referencia Luminosos Alcaino ejecutó el 50% de dicho proyecto en territorio nacional).

En cuanto a infraestructura Sinalmig opera en instalaciones ubicadas en la zona norte de Santiago en un galpón industrial con alrededor de un 50% de menos

capacidad que Luminosos Alcaino y cuenta con cerca de la mitad de dotación de personal, en complemento a la manufactura desarrollada en sus instalaciones realizan importación de elementos publicitario desde su casa matriz en Brasil con lo cual logran suplir ciertos procesos productivos que no tienen implementados en sus actuales instalaciones.

Sinalmig tiene foco principalmente en clientes globales con los cuales pueda cerrar contratos para Brasil, Colombia y Chile de esta manera bloquea la posible participación de otros proveedores en territorio nacional al abordar los proyectos de manera regional, por otra parte hace uso de economías de escala principalmente en los procesos de ventas y diseño.

8.2.2 Acribol

Acribol es una empresa familiar que lleva más de 25 años en la industria, no tiene operaciones fuera del país así como tampoco experiencia en la exportación de elementos publicitarios a otros países.

Acribol cuenta con instalaciones en la zona norte de Santiago con cerca de un 40% menos del espacio físico con el que cuenta Luminosos Alcaino y con menor tecnología en sus procesos productivos, en cuanto a la cantidad de personal funciona con alrededor de un 60% del personal con el que opera actualmente Luminosos Alcaino. Cabe destacar el uso intensivo de contratistas para los procesos de montaje.

En cuanto a los procesos de gestión Acribol cuenta con ciertas falencias ya que no cuenta con sistemas informáticos que le permitan medir su gestión y controlar sus costos, sin embargo esta misma debilidad le ahorra procesos, lo que contribuye a exhibir una mayor tasa de productos por unidad de tiempo.

En cuanto a los recursos humanos en Acribol se abastecen constantemente de operarios que trabajaron en Alcaino y de esta manera buscan conocer o imitar los procesos productivos desarrollados en Luminosos Alcaino.

El foco de Acribol se encuentra en clientes medianos, históricamente sus nichos de clientes se encuentra en la industria automotriz y farmacéutica. La manera de competir de Acribol es basada en precios bajos buscando siempre quedar por debajo de Alcaino y en muchas ocasiones extendiendo las negociaciones hasta después de presentadas las propuestas para hacer un descuento adicional que le permita inclinar la balanza a su favor.

8.2.3 Hadad

Hadad al igual que Acribol y Alcaino es una empresa de origen familiar, formada hace más de 20 años, no tiene operaciones fuera del país así como tampoco experiencia en la exportación de elementos publicitarios a otros países.

Hadad cuenta con instalaciones en la zona norte de Santiago con cerca de un 70% menos del espacio físico con el que cuenta Luminosos Alcaino y con un alto involucramiento manual en sus procesos productivos ya que carecen de tecnología. En cuanto a la cantidad de personal Hadad funciona con alrededor de un 45% del personal con el que opera actualmente Luminosos Alcaino.

Se identifica una fortaleza de Hadad respecto a sus procesos de gestión los que son más ordenados que Acribol y les permitió acceder a certificación ISO 9001, se conoce que en los últimos años se incorporo un profesional a la plana directiva de esta empresa que ha ordenado las operaciones de la misma y ha hecho más eficiente y controlado sus procesos.

El foco de Hadad se encuentra en clientes medianos y pequeños, enfocándose en precios económicos, personalización y asesoría constante a sus clientes.

8.2.4 Resumen

A continuación se muestra un cuadro resumen que ilustra los segmentos en que los competidores de Luminosos Alcaino se enfocan y la estrategia con la cual compiten en dichos segmentos.

		SEGMENTO			
		Grandes Clientes	Medianos de Flujo	Medianos Spot	Pequeños
PROVEEDOR	Alcaino	Soluciones personalizadas con alta calidad de productos. Claim: Alcaino marca calidad			
	Sinalmig	Soluciones globales corporativas, con respaldo de experiencia internacional.			
	Acribol		Proyectos de bajo costo y alta capacidad de respuesta en cuanto a tiempos de fabricación		
	Hadad			Precios bajos, eficiencia operativa y asesoramiento en necesidades de sus clientes	

Tabla 7: Estrategia de competencia por segmento

9 SEGMENTACIÓN Y ATRACTIVO DEL MERCADO

9.1 Segmentos establecidos

Al estudiar los proyectos a distintos clientes que Alcaino ha facturado en los últimos 3 años se identificaron claramente cuatro segmentos de clientes, las principales variables de segmentación fueron:

Tamaños de proyectos: Medido como la facturación de un proyecto para un local o instalación.

Frecuencia: Cantidad de locales o dependencias físicas, susceptibles de instalar elementos publicitarios, que posea un cliente dentro del territorio nacional.

Los segmentos identificados fueron los siguientes:

1.- Grandes Cuentas: Clientes B2C que demandan proyectos para sus locaciones que superan los \$ 15.000.000 de facturación en cada solicitud y que tienen la característica de ser repetitivos (sobre 6 locales a lo largo de Chile). Dentro de este segmento se encuentran principalmente empresas del retail como Walmart, Cencosud, Mall Plaza, Parque Arauco, Dreams, Ibis, entre otros.

2.- Medianos de Flujo: Clientes B2C con proyectos entre \$ 2.000.000 y \$ 15.000.000 que tienen considerable repetitividad en el tiempo (sobre 10 locales a lo largo de Chile) siendo clientes con los cuales se adoptan relaciones de largo plazo. En este segmento se encuentran clientes como Chevrolet, Integramédica, Derco, Ford, Clínica Avansalud, entre otros.

3.- Medianos Spot: Clientes con proyectos entre \$ 1.000.000 y \$ 10.000.000 que hacen pedidos únicos ya que su extensión de locales es reducida. Dentro de los proyectos ejecutados en esta modalidad se encuentran empresas medianas B2C y edificios corporativos de empresas B2B, Strip Centers y en general empresas que no cuenten con puntos de venta masivos. Algunos ejemplos de proyectos ejecutados: Manuchar, Portal Los Almendros, EPSA, TecFluid, Minera Dominga, Enaex, Arcadis, entre otros.

4.- Pequeños: Clientes pequeños con solicitudes únicas bajo \$ 1.000.000. Se asocian principalmente a micro y pequeñas empresas que solicitan algún letrero para su único punto de venta, o bien empresas de mayor tamaño con solicitudes de elementos pequeños de interior.

En el **Anexo N** se muestra un extracto de proyectos del 2013 según la segmentación ya señalada

9.2 Participación de mercado según segmento.

Dentro de los segmentos descritos con anterioridad Alcaino presenta diferentes participaciones de mercado en cada uno de ellos, presentando una mayor

presencia en el segmento de Grandes Clientes en lo que respecta a la facturación anual, mientras que en los segmentos medianos de flujo y spot el competidor Acribol domina los ingresos, como se aprecia en la siguiente tabla

	INGRESO ANUAL POR SEGMENTO			
	GRANDE	MEDIANO DE FLUJO	MEDIANO SPOT	PEQUEÑO
ACRIBOL	\$ 669.670.753	\$ 1.106.412.549	\$ 902.599.711	\$ 232.928.958
ALCAINO	\$ 1.908.623.634	\$ 861.649.546	\$ 409.499.187	\$ 38.060.803
HADAD	\$ 149.227.550	\$ 712.976.073	\$ 397.940.134	\$ 397.940.134
SINALMIG	\$ 1.244.873.387	\$ 406.694.790	\$ 226.974.426	\$ 58.099.256
OTROS	\$ 392.219.667	\$ 1.307.398.889	\$ 3.094.177.371	\$ 3.922.196.667
	\$ 4.364.614.991	\$ 4.395.131.847	\$ 5.031.190.828	\$ 4.649.225.817

Tabla 8: Ingresos de Alcaino y competidores según segmento

La información presentada en la tabla precedente se elaboro a partir de la indagación de los clientes-proyectos cubiertos por las empresas competidoras y una estimación de valores obtenida de precios conocidos debido a procesos de licitación o cotización donde Alcaino no se adjudico dichos proyectos o bien por precios referenciales semejantes a productos de Alcaino lo cual fue proporcionado por el Gerente Comercial de Alcaino.

Con la información anterior se confecciono la Tabla 6 donde se muestra el peso de ventas de cada segmento como un porcentaje de participación dentro de cada Alcaino y sus competidores.

	GRANDE	MEDIANO DE FLUJO	MEDIANO SPOT	PEQUEÑO
ACRIBOL	23%	38%	31%	8%
ALCAINO	59%	27%	13%	1%
HADAD	9%	43%	25%	24%
SINALMIG	64%	21%	12%	3%
OTROS	5%	15%	36%	45%

Tabla 9: Participación en cada segmento por empresa

En la tabla precedente se nota el gran peso que tiene el segmento de grandes clientes para Alcaino que representa un 59% de sus ingresos, mientras que Acribol en los segmentos medianos de flujo y spot concentra cerca del 70% de sus ingresos. Situación similar a Alcaino vive Sinalmig quien al ser una empresa internacional (Casa matriz en Brasil) actualmente opera con contratos de grandes clientes que hacen acuerdos globales con Sinalmig en su casa matriz, lo anterior se refleja el porcentaje de ingresos que representa para Silnalmig este segmento que llega al 64%.

Ahora bien analizando las rentabilidades por segmento se aprecia un rendimiento superior por parte de Sinalmig quien presenta en el segmento grandes clientes una rentabilidad promedio de un 28%.

	GRANDE	MEDIANO DE FLUJO	MEDIANO SPOT	PEQUEÑO
ACRIBOL	\$ 123.550.573	\$ 204.127.033	\$ 166.524.685	\$ 42.974.112
ALCAINO	\$ 158.934.953	\$ 71.751.302	\$ 34.099.826	\$ 3.169.400
HADAD	\$ 7.435.562	\$ 35.525.464	\$ 20.241.253	\$ 19.415.079
SINALMIG	\$ 559.039.573	\$ 182.635.828	\$ 101.928.186	\$ 26.090.833
OTROS	\$ 21.277.116	\$ 70.923.720	\$ 167.852.804	\$ 212.771.161
UTILIDAD	\$ 870.237.777	\$ 564.963.347	\$ 490.646.754	\$ 304.420.585
VENTAS	\$ 4.003.026.663	\$ 3.601.777.394	\$ 4.032.871.126	\$ 3.642.078.856
U/V	21,7%	15,7%	12,2%	8,4%

Tabla 10: Rentabilidades por segmento basado en datos de año 2012.

De las tablas anteriores se desprende que en el segmento grandes clientes Sinalmig posee solo un 65% de la ventas anuales de Alcaino y sin embargo presenta una utilidad por sobre el triple que Alcaino para el mismo segmento.

Por otra parte el segmento con una mejor relación de rentabilidad (bajo la medida simplificada de utilidad sobre ventas) es el segmento grandes clientes que alcanza una razón del 21,7%.

9.3 Atractivo por segmentos

9.3.1 Segmento grandes clientes

Volumen monetario: Se visualiza un importante volumen monetario en relación a la baja variabilidad de Clientes, lo anterior propiciado por la gran cantidad de instalaciones que tiene un solo cliente.

Concentración: Segmento concentrado y capturado por las 3 empresas más grandes de la industria, Alcaino predomina en este segmento con un 44% de participación en las ventas, pero solamente un 18% del margen del segmento. El Líder en rentabilidad es Sinalmig con un 64% de la rentabilidad del segmento.

Tipo de venta: En este segmento los esfuerzos de venta son considerables debido a que se compite mediante extensas licitaciones y posteriores negociaciones, sin embargo adjudicarse estas licitaciones daa acceso a grandes contratos generando ventas recurrentes en un determinado periodo de tiempo (Ej. Walmart, Cencosud, Petrobras).

Infraestructura: Para atender este segmento se requiere considerable capacidad instalada debido a la magnitud de los elementos fabricados, también por la

velocidad de respuesta requerida ya que las solicitudes de estos segmentos tienen relación con apertura de locales o como parte de un proceso de rebranding con estrictos plazos de cumplimiento. En este sentido Alcaino posee capacidad instalada para abordar proyectos de distintos clientes pertenecientes a este segmento de manera paralela. Acribol y Sinalmig también poseen instalaciones que podrían albergar estos proyectos pero difícilmente podrían asumir de manera paralela proyectos de envergadura de 2 o más clientes de este segmento.

Tipo de economía: Se presentan economías de escala al producir unidades repetitivas en grandes volúmenes, sobre todo para las actividades de diseño y desarrollo así como también al aprendizaje generado por los operarios quienes al aumentar la cantidad de unidades fabricadas reducen los tiempos unitarios de fabricación.

Rivalidad: Existe una alta intensidad de la competencia, en donde los precios de venta de Alcaino son similares a los de sus competidores.

Conclusión: Segmento altamente atractivo

9.3.2 Segmento medianos de flujo

Volumen monetario: Se visualiza un significativo volumen monetario, mediante la presencia de una mayor cantidad de Clientes que en el segmento de grandes clientes. El volumen monetario es atractivo ya que los clientes presente en este segmento tienen proyectos con alta repetitividad, principalmente encontramos dealers automotrices, clínicas, hoteles y en general marcas con cantidad considerable de puntos de venta y distintos tipos de elementos publicitarios.

Concentración: Segmento más atomizado que grandes clientes, aunque existen 6 empresas que concentran la mayor parte de este segmento (alrededor del 80% del segmento). Acribol predomina este segmento (25% de participación), seguido por Alcaino, concentrando entre ambos un 45% de las ventas del segmento. En cuanto a rentabilidad Sinalmig presenta un mejor rendimiento teniendo un 10% menos de rentabilidad que Acribol con solo la mitad de las ventas que este ultimo para este segmento.

Tipo de venta: En este segmento los esfuerzos de venta significativos y complejos debido a la multiplicidad de formatos y adecuaciones a la necesidad del cliente, sin embargo esta cercanía y personalización da acceso a contratos con ventas constantes durante un determinado periodo de tiempo más prolongado que segmento grandes clientes (Ej. Chevrolet, Integramedica, Dreams, Ibis)

Infraestructura: Para atender este segmento no se requiere considerable capacidad instalada debido a que los elementos fabricados tienen dimensiones menores, ahora bien si representa un atributo valorado la velocidad con la cual se desarrollan los productos, en este sentido Alcaino cuenta con maquinas que permiten producir de manera rápida y eficiente productos repetitivos lo que le entrega un plus en este segmento.

Tipo de economía: Al igual que en segmento de grandes clientes se presentan economías de escala al producir unidades repetitivas en grandes volúmenes, sobre todo para las actividades de diseño y desarrollo así como también al aprendizaje generado por los operarios quienes entre mayor es la cantidad de unidades fabricadas reducen los tiempos unitarios de fabricación.

Rivalidad: Existe una alta intensidad de la competencia, en este segmento los precios de venta de Alcaino son mayores a los de sus competidores.

Margen potencial: Resulta interesante al analizar los márgenes que presenta la competencia, por otra parte existen costos de coordinación y adecuaciones a cada punto de venta del cliente que deben tenerse en consideración a la hora de elaborar las cotizaciones de los proyectos

Conclusión: Segmento atractivo

9.3.3 Segmento medianos spot

Volumen monetario: Se aprecia atractivo económico ya que las ventas son las mayores de los cuatro segmentos identificados, sin embargo estas presentan una menor rentabilidad. En este segmento Acribol es la empresa líder con cerca del 20% y obteniendo un 34% de rentabilidad, por su parte Alcaino solo ostenta un 8% de participación y un 7% de rentabilidad.

Concentración: Segmento muy atomizado con gran cantidad de oferentes donde categoría otros (que representan todas aquellas empresas distintas a las cuatro principales del mercado) tiene a su haber las ventas de cerca del 60% de este segmento.

Tipo de venta: En este segmento los esfuerzos de venta son individuales y dispersos, se requiere una gran cantidad de interacciones con el cliente para dar forma definitiva a sus requerimientos, por lo que el proceso de pre-venta ejecutado es significativo, por otra parte los requerimientos para el área comercial por parte del cliente son de cotizaciones rápidas y con precios competitivos. La actual estructura organizacional y cultura de Alcaino es poco eficiente en este segmento

Infraestructura: Para atender este segmento no se requiere considerable capacidad instalada debido a que los elementos fabricados tienen dimensiones menores.

Tipo de economía: No se visualizan economías de escala en la manufactura, si pueden emerger economías de ámbito basadas en la estandarización de productos y el consecuente aprovechamiento para ser más eficientes en la elaboración de presupuestos y diseños de productos que ya se encuentren normalizados.

Rivalidad: Existe una alta competitividad basada en precios de venta bajos debido a la gran cantidad de competidores que tiene acceso a este segmento, sin

embargo existen ventas spot que se encuentran dentro de nichos para clientes con altos requerimientos de calidad y especificidad en sus productos, en este sub segmento Alcaino presenta ventajas debido a la calidad de sus productos.

Margen potencial: Si bien la rentabilidad de este segmento es inferior a los segmentos grandes clientes y medianos de flujo resulta interesante observar que los competidores de tamaño similar a Alcaino igualmente obtienen considerables ganancias desde este segmento.

Conclusión: Segmento medianamente atractivo

9.3.1 Segmento pequeños clientes

Volumen monetario: Segmento interesante en cuanto a volumen constituyéndose como el segundo segmento con mayor nivel de ventas, sin embargo debe cubrirse una cantidad muy importante de distintos clientes para lograr una participación en este segmento. La rentabilidad observada de la industria es reducida alcanzando un 8% la razón entre la utilidad y las ventas. La empresa con mayor participación en este mercado es Hadad quien posee un 24% de las ventas en este segmento. Alcaino tiene una presencia casi nula en este segmento.

Concentración: Segmento muy atomizado con gran cantidad de empresas pequeñas que abordan este segmento en donde categoría Otros representa un 84% de las ventas totales del segmento.

Tipo de venta: En este segmento los esfuerzos de venta deben orientarse a ofrecer soluciones estándar, se requiere una fuerza de venta que logre cobertura geográfica y no se constituye como imprescindible una mayor especialización y personalización como en los segmentos anteriores. Se aprecia la necesidad de concretar en una o pocas interacciones la venta al cliente de un producto estandarizado. El cliente exige precios bajos y cotizaciones instantáneas.

Infraestructura: Para atender este segmento no existen necesidad mayores de infraestructura.

Tipo de economía: No se visualizan economías de escala en la manufactura.

Rivalidad: Existe una alta competitividad basada en precios bajos debido a la innumerable cantidad de competidores que cubre este segmento el cual incluye a oferentes que son microempresas con una infraestructura menor y por consiguiente con costos fijos y precios de venta muy por debajo de lo que Alcaino puede ofrecer.

Margen potencial: El margen potencial de este segmento es poco atractivo mirándolo de manera unitaria

Conclusión: Segmento poco atractivo

10 ANALISIS FODA

A partir del exhaustivo análisis interno desarrollado en capítulos anteriores y la identificación de las características de cada uno de los segmentos se elaborara un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas caracterizar la posición actual de Luminosos Alcaino en la industria para cada uno de los segmentos definidos con anterioridad.

10.1 FODA grandes clientes



Ilustración 3: Análisis FODA grandes clientes

10.1.1 Fortalezas

Prestigio y respaldo: Como se analizo en la encuesta aplicada a clientes y a no clientes, Luminosos Alcaino S.A. tiene una solida posición dentro de la industria y es reconocido como una empresa con calidad y servicio superior a sus competidores, precisamente en la encuesta realizada los grandes clientes

entregaron el 72% de las menciones a Luminosos Alcaino como la empresa con mayor prestigio y respaldo en la industria.

Posición Financiera: Luminosos Alcaino S.A: es una empresa muy solvente que no tiene mayores deudas, que financia sus proyectos y adquisiciones de activos mediante fuentes propias. La sana posición financiera resulta ser un colchón que permite sobrellevar de manera más tranquila las épocas difíciles en donde la demanda se ve restringida por contracciones en el ciclo económico. Alcaino posee el menor leverage de la industria alcanzando este un 19%.

Capacidad de innovación: La empresa cuenta con una cultura de innovación de productos lo que sistemáticamente lo ha llevado a desarrollar productos que no son replicables por la competencia, en el último tiempo esta capacidad de innovación se ha llevado al ámbito de la creación de maquinarias y de esta manera Alcaino construyó la primera planta en Chile que permite termoformar policarbonato en grandes formatos y de esta forma adjudicarse el cambio de imagen corporativa de los locales Lider a lo largo de todo Chile.

Alcaino es la única empresa de la industria que cuenta con un departamento de investigación y desarrollo establecido. Grandes proyectos en años recientes se han adjudicado gracias a la capacidad de I+D que posee Alcaino.

Capacidad productiva: Alcaino cuenta con las instalaciones más grandes de la industria, así como también con la mayor cantidad de personal lo que le permite tener una mayor capacidad de reacción ante proyectos de gran envergadura o bien ante requerimientos urgentes de clientes. Alcaino cuenta con una capacidad instalada que es alrededor de un 40% mayor que la de Acribol.

Gestión de abastecimiento: Alcaino, a diferencia de su competencia, cuenta con un sistema de gestión de abastecimiento apoyado por su ERP lo que le permite hacer un manejo más racional de su abastecimiento y de esta manera realizar compras consolidadas para distintos proyectos, aprovechando los descuentos por volumen al comprar grandes cantidades de materias primas.

10.1.2 Oportunidades

Ampliar cobertura geográfica: Existe la posibilidad de atender de manera regular los mercados de Perú o Colombia, en estos países la industria de Letreros Publicitarios se encuentra con poco desarrollo técnico y la experiencia de Luminosos Alcaino podría extrapolarse siendo exitosa en dichos mercados, esto necesariamente significaría marcar presencia local ya sea iniciando operaciones de Luminosos Alcaino en dichos países o logrando acuerdos comerciales con empresas locales. En la actualidad Luminosos Alcaino opera mediante exportaciones hacia dichos países, principalmente a Perú, y se perciben ventajas técnicas considerables por sobre los proveedores locales sin embargo el transporte de elementos juega una barrera de costos que debe franquearse mediante la presencia local para lograr crecimiento sostenido en dichos mercados.

Desarrollo de I+D: Se generar oportunidades a partir de requerimientos de grandes clientes que incluyan la necesidad de investigación y desarrollo de esta forma se consigue desarrollar tecnología que sustenta en la manufactura de largos y grandes proyectos. Mediante esta práctica Alcaino logra desarrollar tecnología que se financia casi íntegramente por los proyectos ya vendidos.

Se destaca como ejemplo el desarrollo la planta de termoformado más grande de Chile gracias al proyecto de cambio de imagen Walmart, con una inversión cercana a los 400 mil de dólares.

Desarrollos tecnológicos: Cada día existe una tendencia más marcada por parte de este segmento a la utilización de materias primas o componentes en sus elementos publicitarios que sean más eficientes energéticamente, así es como se ha introducido masivamente la tecnología Led en los elementos requeridos por este segmento, esto representa una oportunidad debido a la imagen de tecnología que se asocia a Alcaino así como también por las capacidades internas desarrolladas para trabajar con este tipo de materias primas

Desarrollo de estrategia: Si bien Luminosos Alcaino no cuenta con definiciones estratégicas claras, formales ni comunicadas a la organización, tampoco se visualiza la existencia de estrategia por parte de la competencia lo que brinda una oportunidad para crear una propuesta estratégica para este segmento, atenderlo de una manera más efectiva y conseguir una posición de liderazgo en rentabilidad como un adicional a la posición de líder que ya se tiene en ingresos para este segmento.

10.1.3 Debilidades

Ausencia de contratos internacionales: Se presenta como una debilidad el no contar con acuerdos regionales con las grandes marcas internacionales que tienen operación en Chile, lo anterior se hace visible ante la realidad de Sinalmig que si tiene contratos regionales con empresa como Petrobras o Shell, con lo cual los acuerdos por nuevos proyectos vienen cerrados desde fuera de Chile.

Costos más altos que competencia: Como se aprecia en las rentabilidades de este segmento Alcaino presenta menor utilidad que sus dos competidores más cercanos, Acribol y Sinalmig, con un nivel de ventas superior a sus competidores lo cual es una clara señal que Alcaino tiene costos más elevados que su competencia.

10.1.4 Amenazas

Menor crecimiento del mercado: Ciertamente la estabilización de la industria del Retail, principal cliente de este segmento, repercutirá en una baja de la demanda de letreros publicitarios, en la actualidad existe un crecimiento orgánico que muestra tasas menores al crecimiento de años anteriores.

Esta amenaza es válida para la industria del Retail ya que ha estabilizado sus actores, así como también lo ha hecho con sus marcas, ejemplo de lo anterior fueron los recientes cambios de imagen de Lider al formato Walmart o bien la unificación de las empresas pertenecientes al holding Cencosud a un letrero estándar para todas sus marcas (Paris, Easy, Jumbo y Santa Isabel), se estima que cambios de imagen de marca para estos actores serán cada vez más espaciados en el tiempo.

Crecimiento de competidores: Hoy día Alcaino cuenta con las instalaciones más grandes de la industria lo que le permite abarcar proyectos de grandes clientes en paralelo, así como también desincentiva a su competencia a tomar grandes proyectos en caso que ya se encuentren desarrollando algún proyecto de este segmento, existe la amenaza que algunos de los competidores existentes, o bien un nuevo actor en la industria, emerja con fuerza e iguale la capacidad productiva de Alcaino y empiece a deteriorar la posición predominante de Alcaino en este segmento.

10.2 FODA medianos de flujo



Ilustración 4: Análisis FODA medianos de flujo

10.2.1 Fortalezas

Política de garantía: Alcaino cuenta con políticas de garantía que entrega a sus clientes mediante una extensión de contrato, esto es muy apreciado por los clientes de este segmento ya que no existe otra empresa que atienda a este segmento que tenga establecidas formalmente políticas de garantía. El 63% de los encuestados de este segmento identifica a Luminosos Alcaino como el mejor proveedor en lo que se refiere a garantía y servicio post venta

Facilidades de pago: La posición financiera de Alcaino, que presenta una mayor solvencia que sus competidores, le permite abordar los proyectos de este segmento sin la necesidad de pedir anticipo (práctica habitual de los proveedores de la industria) o bien le permite dar facilidades mediante la documentación a plazo del pago.

Capacidad de innovación: La empresa cuenta con una cultura de innovación de productos lo que sistemáticamente lo ha llevado a desarrollar productos que no son capaces de replicar por la competencia, esto se constituye como una fortaleza debido a la relación de largo plazo que se establece con este segmento en donde los costos de diseño de prototipos y pruebas es absorbida por una gran cantidad de unidades desarrolladas cuando se hace la venta de un proyecto.

Personalización de soluciones: La existencia de los departamentos de diseño e investigación y desarrollo permite la preparación de prototipos de los elementos que deseen adquirir.

Cobertura Nacional: La empresa cuenta con una flota de vehículos y camiones propios que permite dar cobertura a lo largo de Chile sin mayores contratiempos. Lo anterior se constituye como una ventaja frente a la competencia quien no cuenta con camiones grúa que apoyen el traslado y montaje de elementos fuera de Santiago.

10.2.2 Oportunidades

Alianza con Empresa Internacional: Una oportunidad a explorar es realizar una alianza internacional con la empresa más grande del mundo de letreros publicitarios (Westiform), de esta manera Luminosos Alcaino podrá tener acceso a proyectos globales en cuanto al suministro de productos en Latinoamérica y podría complementar su oferta con productos fabricados con tecnología aun no dominada por Alcaino.

Desarrollo de productos con cobertura regional: En el presente segmento se encuentran importantes empresas con presencia regional lo cual ofrece la posibilidad de desarrollar y fabricar productos en Chile los cuales luego sean distribuidos a lo largo de la región, lo anterior surge como una posibilidad toda vez que Alcaino cuenta con una capacidad técnica superior a la existente en otros países de la región.

10.2.3 Debilidades

Ineficiencia en generación de presupuestos: La gerencia comercial se constituye como la unidad de negocio con un menor crecimiento profesional, hoy día se concentra toda la información y gestión de ventas en solo un vendedor quien a su vez es uno de los dueños de Luminosos Alcaino S.A.. Lo anterior genera poca autonomía en la generación de cotizaciones y existe una dependencia extrema del departamento de diseño estructural, como consecuencia los tiempos de respuesta de cotizaciones a los clientes tienen un pobre desempeño. La Gerencia Comercial no cuenta con un sistema de apoyo a la generación de cotizaciones y control de las mismas, lo anterior hace muy difícil medir la gestión de esta Gerencia y tomar las acciones correctivas que correspondan.

Costos más altos que competencia: Como se aprecia en las rentabilidades de este segmento Alcaino presenta menor utilidad que sus dos competidores más cercanos, teniendo un nivel de ventas superior que sus competidores lo cual es una clara señal que Alcaino tiene costos más elevados que su competencia.

Políticas de precio: La actual política de precio de Alcaino se basa fundamentalmente en la aplicación de un porcentaje de margen sobre la suma de los costos directos (Mano de obra y Materiales) y de un porcentaje de los costos fijos que supuestamente consumirá el proyecto que se está cotizando. Con la política anterior se dejan de lado otros factores como complejidad o disposición a pagar del cliente, sumado a lo anterior el prorrateo de costos fijos no es todo lo eficiente que se gustaría ya que termina castigando de sobremanera proyectos pequeños

Pasividad de fuerza de venta: Actualmente el tamaño reducido de la fuerza de venta de Alcaino lo hace ser solamente un tomador de los pedidos, no se identifica cultura ni actividades asociadas a buscar de manera proactiva oportunidades en el mercado.

10.2.4 Amenazas

Ingreso de nuevos competidores: En la actualidad existen grandes empresas europeas que podrían ingresar al mercado mediante la adquisición o Joint Venture con algunas empresas nacionales. Lo anterior se constituye como una amenaza toda vez el carácter global de estas grandes corporaciones que suscriben acuerdos comerciales por implementación de imagen corporativa a nivel global y esto propiciaría que Alcaino no pudiera ingresar a ser proveedor de algunas empresas de este segmento.

Menor crecimiento del mercado: Las empresas medianas que se encuentran en este segmento tienen una fuerte sensibilidad al consumo de cliente final (empresas B2C) con lo cual ante crisis económicas restringen fuertemente su inversión en elementos publicitarios, a modo de ejemplo están los hoteles y

automotrices que son dos industrias muy sensibles a las crisis económicas y por ende ante bajas en su demanda tienden a recortar sus gastos en marketing, lo anterior sin duda repercute en una reducción del gasto en elementos publicitarios.

Importación de productos terminados: Se presenta la posibilidad que empresas de este segmento como cadenas automotrices, hoteleras u otras, las cuales cuenten con presencia internacional hagan importación de sus elementos publicitarios de dimensiones acotadas y de mayor valor agregado. Lo anterior esto se constituye en una amenaza para Alcaino y en general para la industria ya que bajo este escenario solo serian suministrados por los proveedores nacionales el montaje de elementos y fabricación de complementos estructurales de escaso valor agregado.

Cambios en legislación publicitaria: Existe la amenaza que cambios regulatorios fijen políticas más estrictas en cuanto a la dimensión, luminosidad y cantidad de Letreros Publicitarios permitido en sus puntos de venta.

10.3 FODA medianos spot



Ilustración 5: Análisis FODA medianos spot

10.3.1 Fortalezas

Reconocimiento de marca: Alcaino esta posicionada como la empresa Líder de la industria por los segmentos grandes clientes y medianos de flujo, esa imagen de marca resulta ser un elemento que apoya las ventas en este segmento donde resulta importante transmitir la experiencia y reconocimiento a los clientes de este segmento quienes no tienen un mayor conocimiento de la industria.

Facilidades de pago: La posición financiera de Alcaino, que presenta una mayor solvencia que sus competidores, le permite abordar los proyectos de este segmento sin la necesidad de pedir anticipo (práctica habitual de los proveedores de la industria) o bien le permite dar facilidades mediante la documentación a plazo del pago.

Apoyo con diseño de soluciones: Muchos de los clientes de este segmento no están habituados con las soluciones de elementos publicitarios, fundamentalmente por no ser compradores habituales de este tipo de productos. Alcaino posee un equipo de diseñadores que apoyan el proceso de preventa, confeccionando de manera digital distintas alternativas que permitan consensuar con el cliente las alternativas de solución que este requiera.

10.3.2 Oportunidades

Inexistencia de líder de segmento: Como se desprende del análisis de la competencia la industria de los letreros publicitarios se encuentra muy fragmentada con alta presencia de actores que poseen baja participación de mercado, haciendo una efectiva segmentación y estrategia de marketing existe la posibilidad de atender a estos nuevos clientes y así crecer a costa de los competidores que actualmente atienden este segmento

10.3.3 Debilidades

Ineficiencia en generación de presupuestos: La gerencia comercial se constituye como la unidad de negocio con un menor crecimiento profesional, hoy día se concentra toda la información y gestión de ventas en solo un vendedor quien a su vez es uno de los dueños de Luminosos Alcaino S.A.. Lo anterior genera poca autonomía en la generación de cotizaciones y existe una dependencia extrema del departamento de diseño estructural, como consecuencia los tiempos de respuesta de cotizaciones a los clientes tienen un pobre desempeño. La Gerencia Comercial no cuenta con un sistema de apoyo a la generación de cotizaciones y control de las mismas, lo anterior hace muy difícil medir la gestión de esta Gerencia y tomar las acciones correctivas que correspondan.

Costos más altos que competencia: Como se aprecia en las rentabilidades de este segmento Alcaino presenta menor utilidad que sus dos competidores más

cercanos, teniendo un nivel de ventas superior que sus competidores lo cual es una clara señal que Alcaino tiene costos más elevados que su competencia.

Inexistencia de productos estandarizados: Alcaino no cuenta con una gama de productos estandarizados que le permitan reducir los esfuerzos de cotizaciones cada vez que se recibe un requerimiento de un nuevo cliente, por otra parte no contar con esta cartera de productos estandarizados hace más difícil la orientación de los clientes de este segmento hacia la solución de publicidad que están buscando.

Inexistencia de habilidades de Marketing: En la actualidad la Gerencia Comercial es la encargada de generar las actividades de Marketing, sin embargo esta gerencia tiene un enfoque orientado exclusivamente a las ventas y no realiza proyectos o actividades ligadas a Marketing. En este contexto no se encuentran desarrolladas las habilidades necesarias para cubrir este segmento en el que se tiene bastante inexperiencia.

Pasividad de fuerza de venta: Actualmente el tamaño reducido de la fuerza de venta de Alcaino lo hace ser solamente un tomador de los pedidos, no se identifica cultura ni actividades asociadas a buscar de manera proactiva oportunidades en el mercado.

10.3.4 Amenazas

Cambios en legislación publicitaria: Existe la amenaza que cambios regulatorios fijen políticas más estrictas en cuanto a la dimensión, luminosidad y cantidad de Letreros Publicitarios permitido en sus puntos de venta.

Desarrollo de proveedor de bajo costo: Existe la posibilidad que un competidor existente o bien un nuevo actor en la industria desarrolle habilidades de marketing para posicionar productos de bajo costo que le permitan cubrir de buena manera este segmento, si lo anterior ocurre se establecería un competidor fuerte y posicionado que hoy día no existe en un segmento muy fragmentado.

Perdida de ventas por sustitutos: El avance tecnológico hoy en día entrega infinitas posibilidades de comunicación visual para que las empresas lleguen a sus clientes, en este contexto es una amenaza la masificación de la tecnología de pantallas Led que actualmente está remplazando a las Gigantografías o Totems Camineros (segmento de mercado que no es cubierto por Alcaino), sin representa una amenaza que esta tecnología pudiera comenzar a ser utilizada por las marcas, en sus puntos de venta, como un sustituto de sus letreros publicitarios.

10.4 FODA pequeños clientes



Ilustración 6: Análisis FODA pequeños

10.4.1 Fortalezas

Apoyo con diseño de soluciones: Muchos de los clientes de este segmento no están habituados con soluciones de elementos publicitarios, fundamentalmente por no ser compradores habituales de este tipo de productos. Alcaino posee un equipo de diseñadores que apoyan el proceso de preventa, confeccionando de manera digital distintas alternativas que permitan consensuar con el cliente las alternativas de solución que este requiera.

10.4.2 Oportunidades

Desarrollo de habilidades de productos estándar: Para cubrir de manera más eficiente este segmento existe la posibilidad de desarrollar una cartera de producto estándar los cuales sean fabricados para stock y luego comercializados en este segmento, esta oportunidad sería una de las pocas maneras en que Alcaino podría ser competitivo en este mercado, es decir aprovechando al extremo sus economías de escala.

10.4.3 Debilidades

Ausencia de fuerza de ventas: Alcaino no cuenta con una fuerza de venta desarrollada para este segmento.

Ineficiencia en generación de presupuestos: La gerencia comercial se constituye como la unidad de negocio con un menor crecimiento profesional, hoy día se concentra toda la información y gestión de ventas en solo un vendedor quien a su vez es uno de los dueños de Luminosos Alcaino S.A.. Lo anterior genera poca autonomía en la generación de cotizaciones y existe una dependencia extrema del departamento de diseño estructural, como consecuencia los tiempos de respuesta de cotizaciones a los clientes tienen un pobre desempeño. La Gerencia Comercial no cuenta con un sistema de apoyo a la generación de cotizaciones y control de las mismas, lo anterior hace muy difícil medir la gestión de esta Gerencia y tomar las acciones correctivas que correspondan.

Precios fuera de mercado: Debido a la estructura organizacional que tiene Luminosos Alcaino posee costos fijos los cuales inciden fuertemente en los precios de venta siéndole muy difícil, por no decir imposible, competir con los precios de este segmento el cual es abastecido en gran parte por proveedores informales que no están establecidos formalmente como empresas y por ende tienen acceso a costos menores.

Inexistencia de productos estandarizados: Alcaino no cuenta con una gama de productos estandarizados que le permitan reducir los esfuerzos de cotizaciones cada vez que se recibe un requerimiento de un nuevo cliente, por otra parte no contar con esta cartera de productos estandarizados hace más difícil la orientación de los clientes de este segmento hacia la solución de publicidad que están buscando.

Tiempos de respuesta muy elevados: Los procesos de gestión de Alcaino resultan ser muy burocráticos para dar una respuesta rápida a los requerimientos de este segmento, si a lo anterior se suma la priorización de grandes proyectos por sobre estos requerimientos menores se tiene como consecuencia tiempos de manufactura no satisfactorios para este segmento.

Poco conocimiento del cliente: Hoy día Alcaino no tiene desarrolladas las habilidades que le permitan conocer cuáles son los motivadores de compra para

este segmento y tampoco tiene la experiencia de negociación con estos pequeños clientes.

10.4.4 Amenazas

Importación de productos estándar: Existe la posibilidad que ingrese un actor a esta industria que importe directamente productos estándar los cuales mediante una simple configuración puedan adaptarse a gran parte de los requerimientos de este segmento, las actuales tendencias de manufactura y el creciente comercio internacional hacen posible esta amenaza.

Cambios en legislación publicitaria: Existe la amenaza que cambios regulatorios fijen políticas más estrictas en cuanto a la dimensión, luminosidad y cantidad de Letreros Publicitarios permitido en sus puntos de venta.

Desarrollo de proveedor de bajo costo: Existe la posibilidad que un competidor existente o bien un nuevo actor en la industria desarrolle habilidades de marketing para posicionar productos de bajo costo que le permitan cubrir de buena manera este segmento, si lo anterior ocurre se establecería un competidor fuerte y posicionado que hoy día no existe en un segmento muy fragmentado.

10.5 Debilidades transversales a distintos segmentos

Falta de control: La característica de empresa familiar e industrial provoca que dentro de la organización exista una clara vocación al hacer y una valorización extrema de dicha función, sin embargo esta orientación no tiene su contrapeso en la dedicación al control del negocio. Si bien en el último tiempo se ha avanzado en la implementación de sistemas de información que permitan generar información aún no terminan de cuajar las condiciones estructurales que permitan controlar la organización apoyándose en información de calidad.

Altos costos fijos: El tamaño que ha alcanzado la empresa impacta en la estructura de costos en donde el componente fijo ha alcanzado niveles muy altos ya que se cuenta con una estructura administrativa y de supervisión mayor a la competencia, lo cual no va aparejado de una venta que marque la diferencia por sobre los competidores cercanos.

11 DETERMINACIÓN SEGMENTOS MERCADO META

Analizando los atractivos y el análisis FODA de cada segmento se definirá los mercados o segmentos para los cuales Luminosos Alcaino elaborara estrategias de cobertura e implementar actividades tácticas, estas últimas asociadas fundamentalmente a la gerencia comercial.

De los cuatro segmentos analizados se propone establecer como segmentos meta tres de los cuatro segmentos analizados estos son:

1. Grandes clientes
2. Medianos de flujo
3. Medianos spot

Esta determinación se sustenta en el atractivo de estos tres segmentos.

En el segmento de grandes clientes se estima un potencial de crecimiento acotado debido a que Alcaino ya cubre un 44% pero es necesario seguir cubriendo y ampliar la cobertura geográfica de este segmento. Por otra parte los segmentos de clientes medianos de flujo y spot son atractivos económicamente y además el potencial de crecimiento es amplio considerando que Alcaino tiene escasa participación en estos segmentos y sobre todo en los clientes medianos spot.

La ampliación geográfica de Luminosos Alcaino esta apalancada en los segmentos grandes clientes y medianos de flujo. Mientras que para grandes clientes pueden venderse proyectos locales (clientes sin presencia en Chile), para los clientes medianos de flujo se adoptara la estrategia de abordar proyectos de marcas o clientes a los cuales ya se atiende en Chile.

Adicionalmente cabe considerar que hoy día Luminosos Alcaino no hace mayores esfuerzos para cubrir los segmentos medianos (sobre todo mediano spot) y queda espacio, mediante la implementación de acciones tácticas, para ganar una interesante participación en estos segmentos.

Finalmente es importante señalar que si bien grandes clientes es el segmento más atractivo en cuanto a rentabilidad y por ende sería lógico enfocar todos los esfuerzos en dicho segmento, Alcaino ya cuenta con una participación próxima a su techo y el análisis FODA detecta amenazas de menor crecimiento de este segmento en los próximos años.

Por lo anterior resulta muy importante desarrollar estrategias para cubrir los segmentos medianos de flujo y spot, ya que Alcaino para permita cubrir sus costos fijos y la estructura organizacional existente necesita de estos dos segmentos adicionales para complementar las ventas generadas a partir de los proyectos de grandes clientes.

12 PROPUESTA ESTRATEGICA

12.1 Propuesta estratégica corporativa

De las estrategias genéricas planteadas por Porter se propone que Luminosos Alcaino S.A. adopte una estrategia basada en diferenciación, ya que una estrategia basada en costos no puede lograrse en el corto plazo, siendo contracultural respecto al posicionamiento actual y visión de negocio de los dueños de la Compañía.



Ilustración 7: Estrategias genéricas

La estrategia propuesta es coherente con la ventaja que actualmente tiene Luminosos Alcaino ya que se percibe como un proveedor de calidad superior a sus competidores y por ende genera un atributo diferenciador superior en la industria.

Las definiciones estratégicas propuestas para Luminosos Alcaino S.A. son las siguientes:

12.1.1 Misión propuesta

“Entregar a nuestros clientes soluciones personalizadas que materialicen visualmente lo que desean comunicar, con un sentido de responsabilidad y compromiso.”

12.1.2 Visión propuesta

“Desarrollar y materializar en conjunto a nuestros clientes soluciones de comunicación visual personalizadas, posicionándonos como líderes Latinoamericanos en la comprensión de sus necesidades.”

12.1.3 Objetivos organizacionales

- 1.- Incrementar cartera y rentabilidad
- 2.- Fidelizar y estrechar relaciones con nuestros clientes

Con las definiciones anteriores se pretende dejar clara la disciplina estratégica de Luminosos Alcaino S.A. que consistirá en la diferenciación a partir de productos personalizados y el estrechamiento de relaciones con sus clientes.

12.2 Propuesta estratégica por segmento.

La propuesta de valor que contribuye a la satisfacción del insight del cliente promedio de cada segmento será realizado utilizando el esquema que se presenta a continuación:

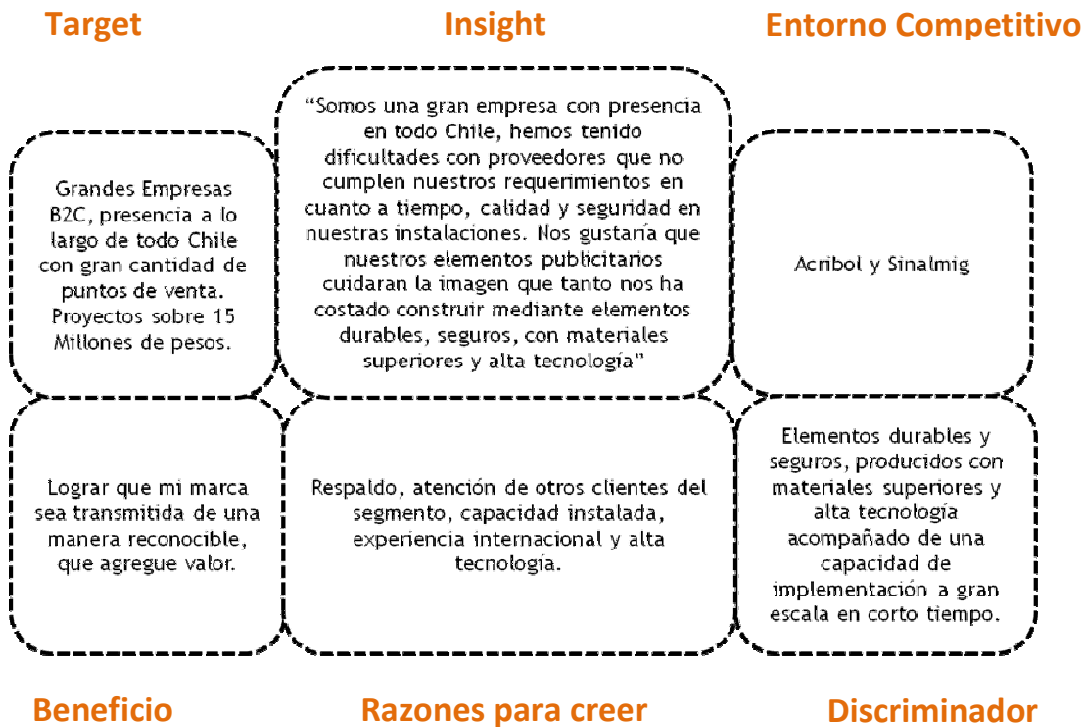
1. Target	2. Insight	3. Entorno Competitivo
4. Beneficios	5. Atributos/Razones para creer	6. Discriminador

En el esquema propuesto se plantea en un inicio las características asociadas al segmento, comenzando por el **target** para el cual se elabora la propuesta de valor, para Alcaino serán los tres segmentos que se propone cubrir, a continuación se plantea el **Insight** para cada segmento el cual representa situación actual, dilema existente y situación ideal esperada por el consumidor del segmento abordado, luego se plantea el **entorno competitivo** que están próximas al target.

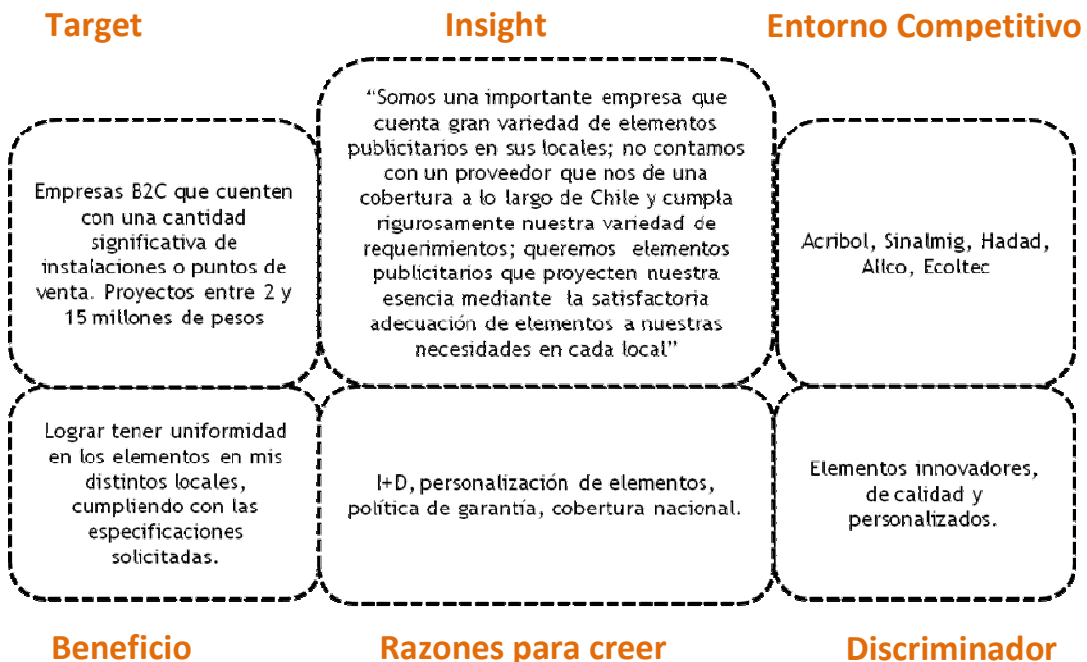
Finalmente se abordan las características ofrecidas por Luminosos Alcaino, partiendo por los **beneficios** que plantea Alcaino para solucionar el dilema del segmento abordado, luego en las **razones para creer** se plantea la evidencia de porque los clientes del segmento abordado deben confiar en la propuesta de valor propuesta por Alcaino, finalmente el **discriminador** se constituye como un resumen o foco de los beneficios principales y la manera de cómo Alcaino desea llegar a este segmento.

A partir de las propuestas de valor elaboradas para cada segmento se elaboraran iniciativas de marketing táctico que podrán ser exclusivas para un target o bien compartidas entre los distintos segmentos meta. Cabe señalar que no se desarrollara una estrategia para clientes internacionales ya que dichos clientes se encuentran contenidos dentro de los segmentos grandes clientes o medianos de flujo.

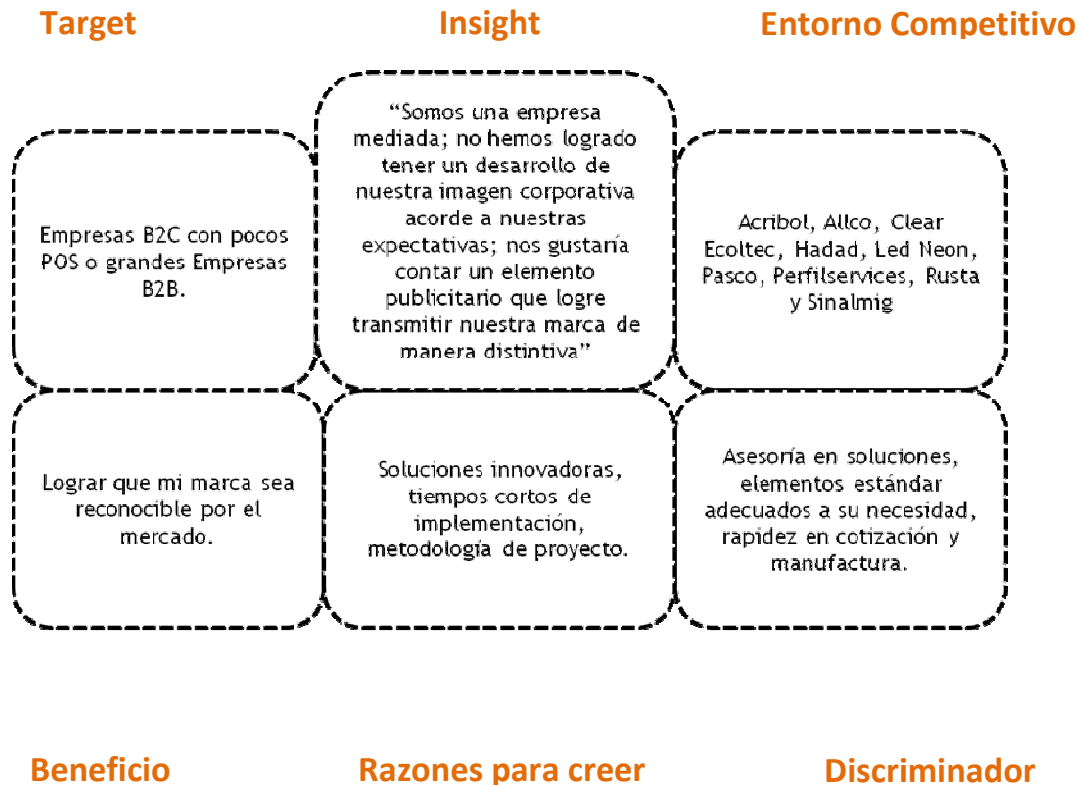
12.2.1 Propuesta de valor grandes clientes



12.2.2 Propuesta de valor medianos de flujo



12.2.3 Propuesta de valor medianos spot



Las propuestas de valor planteadas para los distintos segmentos buscan entregar a Luminosos Alcaino una orientación estratégica de cómo abordar a los distintos segmentos, haciendo hincapié en los diferenciadores que existen entre los clientes de cada segmento.

Estas propuestas de valor diferenciadas difieren considerablemente de la estrategia llevada en la actualidad por Luminosos Alcaino en donde todos se construyen relaciones comerciales con todos los clientes basándose en una propuesta de valor única (la cual además no se encuentra formalizada) que no hace distinción entre las diferencias que tienen los clientes de los distintos segmentos que se desean atender.

A partir de estas propuestas de valor por segmento se realizarán distintas propuestas de iniciativas tácticas las cuales están creadas para cada segmento de manera diferenciada, esto también se considera como una variación a la estrategia actual que lleva a cabo Luminosos Alcaino ya que las pocas iniciativas de carácter táctico que se ejecutan no tienen identificadas de manera la forma en cómo agregan valor al cliente y menos aun son ideadas pensando en un segmento específico de clientes.

13 PROPUESTAS TACTICAS

13.1 Iniciativas a nivel corporativo

A nivel corporativo se identificaron falencias en distintos ámbitos y que son transversales a cualquiera de los segmentos identificados como target, las más importantes debilidades encontradas del diagnóstico y análisis FODA son los costos más elevados que la competencia y la ausencia de control de gestión.

Ambas falencias se retroalimentan negativamente ya que los elevados costos son una consecuencia de la falta de control de gestión, la ausencia de análisis de indicadores financieros y desconocimiento de las rentabilidades de los distintos proyectos y clientes mantienen sin rumbo a la organización quedando imposibilitada de tomar acciones correctivas ante resultados negativos.

Como es de esperar si no se controlan los resultados financieros con la regularidad y sistematización que indicadores tan importantes requieren tampoco se han desarrollado indicadores desde la perspectiva de Clientes, Procesos, Aprendizaje, I+D u otros indicadores que fuesen relevantes de medir.

La propuesta de cambio a la estructura organizacional radica en crear el departamento de Control de Gestión que tenga como tarea la mantención y la creación de una cultura de análisis sistemático de un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard).

La primera función a desarrollar es la creación de indicadores financieros, fijación de metas y monitoreo sistemático con reporte de los ratios financieros mensuales de la operación directamente a los dueños Luminosos Alcaino.

Para el desarrollo propuesto inicialmente se deberá ejecutar un proceso de levantamiento y mapeo contable para analizar si la información está siendo bien imputada, posteriormente la creación de indicadores financieros llegando a nivel de indicadores por proyecto.

Para esta primera etapa, sobre todo a nivel contable, se considera una asesoría que ayude a ordenar el plan de cuentas y corregir los principios contables que actualmente se manejan en Administración y Finanzas

La segunda actividad que entregara un piso para la creación de este departamento es llevar a cabo un proyecto de planificación estratégica para Alcaino. Esta asesoría se espera concluya con una estrategia medible que complemente y potencie la perspectiva financiera con las restantes perspectivas el Balanced Scorecard.

Para esta segunda actividad o proyecto también se considera la contratación de una empresa con experiencia en planificación estratégica para que deje sentadas las bases para que opere del departamento de control de gestión.

Los recursos necesarios para esta iniciativa a nivel corporativo requerirá la contratación de un profesional que tenga a cargo las actividades del nuevo departamento, fundamentalmente en la recolección de datos y alimentación constante de los indicadores. Esta contratación está presupuestada se haga a partir del año 2 una vez que hayan concluido los proyectos de regularización contable y la asesoría en estrategia.

Esta iniciativa de carácter corporativo-estratégico implica una variación en la estructura de la empresa, en donde el departamento de Control de Gestión asumirá la importante labor de proveer de información que apoye la toma de decisiones por parte de los dueños de la compañía. Con lo anterior la responsabilidad de información de gestión financiera no corresponderá a Administración y Finanzas. En complemento a lo anterior es importante recalcar que en la actualidad la confección de indicadores financieros no es llevada a cabo por esta área de la empresa (ni por ninguna otra).

Con lo anterior se hace prescindible el cargo de Gerente de Administración y Finanzas, siendo recomendable seguir con la estructura histórica de Luminosos Alcaino en esta área manteniendo como responsable del área un Jefe de Administración y Finanzas, que conserve sus actuales labores que tienen principalmente un carácter contable.

Por otra parte es importante señalar que se hace necesario que el área adquiera una sistematización en el registro y revisión de información y ejecución de procesos en el ERP de la compañía para lograr extraer información fidedigna y a tiempo desde la contabilidad, hoy en día la confección de balance tiene lugar una vez al año con motivo del proceso de impuesto a la renta.

En línea con lo anterior se hace necesario el cambio del actual Jefe de Administración y Finanzas ya que el profesional que ocupa este cargo nunca ha sido capaz de dirigir y supervisar correctamente los procesos contables para contar con información oportuna y de calidad.

Con lo anterior la macro-estructura organizacional quedaría como sigue:

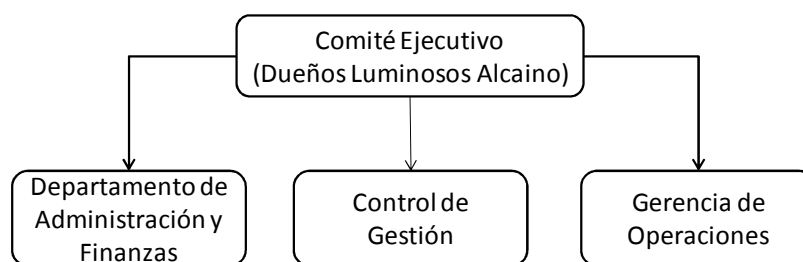


Gráfico 31: Nuevo Macro Organigrama Luminosos Alcaino

13.2 Propuestas tácticas de marketing por segmento

Las propuestas tácticas que se presentaran a continuación se basan en la conocida metodología de las 4P (Producto, Plaza, Precio y Promoción). Se elaboraron iniciativas tácticas a partir de la propuesta de valor, necesidades identificadas en el análisis FODA y a la caracterización y atractivo de cada segmento de clientes.

13.2.1 Producto

Las iniciativas que se presentan a continuación tienen por objeto mejorar los productos entregados a los clientes así como también lograr una estandarización de los productos comercializados para lograr eficiencia en el proceso de venta.

Nombre iniciativa: Control de calidad a productos

Segmento: Grandes Clientes

Objetivo: Cumplir especificaciones técnicas de clientes

Acciones y recursos necesarios:

- Asignación de responsabilidad a jefes de proyecto: Se debe asignar la responsabilidad de supervisión del cumplimiento de especificaciones técnicas y control de calidad a los jefes de cada uno de los proyectos de grandes clientes. Lo anterior debido a la valoración que se entrega en este segmento al cumplimiento de las especificaciones técnicas solicitadas (Atributo más valorado en este segmento), siendo el Jefe de Proyecto quien al especificar y diseñar cada proyecto se constituye como él más idóneo para hacer este control.
- Necesidad de jefe de proyecto adicional: Al implementar la labor de control de calidad que se describió arriba y otras más que se comentaran más adelante se hace necesaria la contratación un Jefe de Proyecto adicional que se sume a los tres jefes de proyectos que conforman hoy día el departamento de diseño estructural.

Nombre iniciativa: Trazabilidad de proyectos on-line

Segmento: Grandes Clientes

Objetivo: Crear lazos de fidelidad clientes al compartir información

Acciones y recursos necesarios:

- Marcha blanca sistema APS para grandes clientes: En la actualidad en Luminosos Alcaino se encuentra en proceso final de implementación e inicio de marcha blanca el software Asprova APS (Advanced Planning Scheduling) que consiste en un planificador de producción a capacidad finita que permite conocer a cada momento cual es el avance de los productos o elementos que componen un proyecto.

El proyecto actualmente considera un periodo de marcha blanca y justamente resulta adecuado realizar su lanzamiento y aplicación en grandes clientes toda vez que este segmento es quien cuenta con los recursos humanos competentes para utilizar la herramienta entregada, por otra parte los grandes clientes a través de sus jefes de proyectos son los clientes más demandantes de información de avance durante el proceso de fabricación, lo que también se debe a la duración de los proyectos que son más extensos en duración que las solicitudes de los otros segmentos.

- Desarrollo de plataforma web de trazabilidad: La implementación del sistema APS debe ir ligada al desarrollo de una plataforma web mediante la cual puedan acceder los jefes de proyectos de los distintos clientes visualizando y controlando el avance de sus proyectos en línea.

Nombre iniciativa: Cartera de productos

Segmento: Medianos de Flujo y Spot

Objetivo: Reducir tiempos de cotización mediante la estandarización de cartera de productos

Acciones y recursos necesarios:

Revisión de proyectos: Se plantea la revisión y análisis de los productos que son demandados por estos segmentos en los últimos 4 años, agrupando estos en distintas categorías según tipo de manufactura y materialidad.

Con la información recogida se elaboraran listas de productos por segmentos, estos productos se tarificaran (más detalle en 13.2.3) según las variables críticas de cada uno, este ejercicio pretende sistematizar y tener una respuesta ágil a los requerimientos de cotización de estos segmentos.

La cartera de productos estándar para el segmento mediano spot además deberá cumplir con la característica de poseer un proceso de manufactura veloz, todo esto pensando en acortar en lo máximo posible el ciclo de maduración de proyectos del segmento mediano spot.

13.2.2 Plaza

En la actualidad Luminosos Alcaino no funciona con distribuidores y tampoco se aprecia como una estrategia de venta plausible en el futuro, lo anterior debido a la gran interacción y venta personalizada que debe hacerse en dos de los tres

segmentos que se fijaron como meta (grandes clientes y medianos de flujo) y que necesita la venta experta de personal de Alcaino.

Por lo anterior las iniciativas en este sentido se orientan a la designación de responsabilidades de vendedores por los distintos segmentos.

Nombre iniciativa: Atención segmento grandes cuentas

Segmento: Grandes Clientes

Objetivos:

- Atención de segmento personalizado nivel Premium
- Generar habilidades de control de fuerza de venta.

Acciones y recursos necesarios:

Este segmento será atendido exclusivamente por el gerente comercial y el asesor de negocios, enfocándose cada cual en los clientes para los cuales hayan hecho la gestión de venta.

Se plantea que el gerente comercial no actúe más como filtro mediante la revisión y envío al cliente de presupuestos de los otros vendedores, de esta manera los presupuestos de otros segmentos tomarán fluidez y el gerente comercial deberá adquirir habilidades de control que le permitan monitorear el desempeño de la fuerza de venta que tendrá a su cargo.

Nombre iniciativa: Atención segmento medianos de flujo

Segmento: Medianos de flujo

Objetivo: Mejorar atención de segmento medianos de flujo.

Acciones y recursos necesarios:

Se plantea que este segmento sea atendido exclusivamente por el asesor de negocios y el brand manager (en la actualidad este último ya tiene asignadas algunas labores de venta), para esto es necesario generar en ambos cargos habilidades de costeo de proyectos y en la elaboración de presupuestos ya que en la actualidad estas dos labores son fuertemente apoyadas y supervisadas por el Gerente Comercial.

Con las competencias, herramientas y libertad adecuada se pretende que los vendedores que cubren este segmento puedan incrementar las ventas mediante un conocimiento mayor de los productos que venderán así como también entregar cotizaciones de una manera más ágil y certera.

Nombre iniciativa: Atención segmento medianos spot

Segmento: Medianos spot

Objetivo: Ganar participación de mercado en segmento mediante la incorporación de ejecutivo junior

Acciones y recursos necesarios:

Se plantea la contratación de un ejecutivo de venta junior el cual actualmente trabaje en un empresa pequeña del rubro, este ejecutivo junior tendrá en sus remuneraciones un fuerte componente de sueldo variable y estará enfocado exclusivamente en la venta al segmento mediano spot.

13.2.3 Precio

A continuación se presentan una serie de iniciativas tácticas que tienen por finalidad establecer políticas de precio para los distintos segmentos que se fijaron como meta, cabe señalar que en la actualidad Luminosos Alcaino fija sus precios de venta según el requerimiento de cada clientes (no existen productos estándar con precios tarificados) mediante la aplicación de un porcentaje de utilidad sobre los costos del requerimiento del cliente, sin tener ninguna metodología establecida que permita recoger consideraciones o variables de otro tipo

Nombre iniciativa: Dedicación a costeo de proyectos

Segmento: Grandes Clientes

Objetivos: Lograr alta exactitud en costeo de solicitudes de clientes.

Acciones y recursos necesarios:

Debido a la envergadura de los proyectos ejecutados para este segmento se requiere que siempre la determinación del precio lleva aparejado un estudio muy acucioso de los costos involucrados, para que la gerencia comercial pueda marginar según las estimaciones que estime conveniente.

Es muy importante la dedicación a la actividad de costeo de solicitudes de este segmento, en este contexto se plantea la dedicación exclusiva de un jefe de proyecto a la elaboración del costeo de solicitudes de un cliente. Lo anterior hace necesario que otras actividades que el jefe de proyecto tenga a su haber puedan disminuir en su prioridad o bien ser designadas a otro jefe de proyecto, este cambio en el método de trabajo del departamento hace necesario la inclusión de un nuevo jefe de proyecto, esto es concordante con la primera iniciativa de **13.2.1- Producto** en donde también se planteaba la necesidad de un jefe de proyecto adicional.

Nombre iniciativa: Participación en costeo de proyectos

Segmento: Grandes Clientes y medianos de flujo

Objetivos: Participación y alta exactitud en costeo de solicitudes de clientes.

Acciones y recursos necesarios:

Las solicitudes por cotizaciones de los segmentos grandes clientes y medianos de flujo se caracterizan por incluir fabricación de elementos similares y montaje en diversas instalaciones a lo largo de Chile.

Lo anterior genera muchos gastos logísticos a los cuales no se les da la suficiente importancia cuando se efectúa el proceso de costeo. Se incluye gastos en: transporte, días de personal en terreno, uso de horas extraordinarias, alojamiento y alimentación entre otros.

Por otra parte también se descuida la consideración de costos de servicios industriales que puedan estar involucrados. Estas prestaciones de servicio se solicitan debido a que Alcaino no tiene las competencias o eficiencias necesarias para ejecutar algunos procesos, dentro de esta categoría se incluyen: gastos de transportes para elementos de grandes dimensiones, arriendo de grúas de gran tonelaje, fabricación de pilares para tótems, fabricación de fundaciones para tótems, entre otros.

Misma situación que la descrita con los costos asociados a montaje ocurre con I+D ya que a menudo la gerencia comercial cotiza proyectos sin tener en cuenta la necesidad de actividades de I+D así como tampoco considera los costos que estos desarrollos traen aparejados.

La propuesta táctica radica en hacer extensivo el costeo de proyectos al Jefe de Montaje y Jefe de I+D, creando un plan de beneficios asociados al cumplimiento y certeza de los costos reales respecto a los costos presupuestados de Montaje e I+D. Se visualiza la necesidad de un recurso adicional para que apoye las labores de supervisión en terreno y de esta manera el Jefe de Montaje pueda dedicar el tiempo necesario a esta nueva responsabilidad.

Nombre iniciativa: Sistemas de información en gerencia comercial

Segmento: Grandes Clientes, medianos de flujo y medianos spot

Objetivos: Calidad de información para gerencia comercial.

Acciones y recursos necesarios:

En la actualidad la única área de la empresa que no funciona íntegramente con un sistema de información del cual pueda obtener información que apoye la toma de decisiones es la gerencia comercial, en la actualidad la información recibida de costeo se hace mediante planillas Excel y a su vez la obtención de costos de materiales y mano de obra por parte de los jefes de proyecto se obtiene a partir de precios históricos almacenados o bien consultas manuales al ERP.

Lo anterior genera poca fiabilidad en el proceso de costeo ya que no siempre la información utilizada proviene de la realidad almacenada en el

ERP de la empresa. Por otra parte la confección de costeos de manera manual ralentiza el proceso, la información no queda en línea para que pueda ser revisada por el Gerente Comercial haciendo engorroso el proceso de comparación de los costos reales de un proyecto versus lo que se costeo inicialmente por el jefe de proyecto.

El almacenamiento de cotizaciones y los respectivos precios de venta tampoco son almacenados en ningún sistema informático, solamente se encuentran disponibles en formatos Word o Excel en la carpeta compartida de la gerencia comercial, esto hace muy difícil hacer análisis respecto a las ventas perdidas y deducir el origen de la pérdida de esos negocios, así como también causa dificultades al generar cotizaciones de productos equivalentes o similares a un mismo cliente ya que resulta difícil encontrar las cotizaciones hechas con anterioridad.

Para dar solución a los problemas descritos se detecta la necesidad de desarrollar un software de gestión comercial a la medida de Alcaino el cual se comparta información con el ERP de la empresa y satisfaga principalmente las necesidades de costeo, almacenamiento de cotizaciones y CRM.

Nombre iniciativa: Política de tarificación

Segmento: Grandes Clientes, medianos de flujo y medianos spot

Objetivos: Fijación de precios de venta en base a variables distintas al costo directo.

Acciones y recursos necesarios:

Actualmente Luminosos Alcaino establece sus precios de venta para todos los segmento basándose en un margen por sobre la suma los costos directos de fabricación (mano de obra y materiales) y un consumo proporcional de costos fijos, dejando de lado otro tipo de factores como complejidad de fabricación, necesidad de diseño e I+D, costos de coordinación, tecnología necesaria, entre otros.

Para este fin se propone realizar un exhaustivo reordenamiento contable que permita dilucidar las partidas de costo que actualmente se están imputando en costos fijos y que en realidad deberían ser cargadas directamente como costos variables.

Por otra parte se contratara una asesoría con una empresa consultora que confeccione un modelo de precio basado en distintas variables que permita fijar precios de una manera más certera y no basándose solamente en el aumento de un porcentaje proporcional de los costos del producto-proyecto.

Este mismo estudio permitirá tarificar los productos estándar identificados para los segmentos mediano de flujo y mediano spot, de esta manera se

establecerán precios basados en unidades estándar de los productos (área, perímetro u otro) lo que permitirá la elaboración de cotizaciones en tiempos reducidos y a un precio certero.

13.2.4 Promoción

Como ya se ha mencionado con anterioridad Luminosos Alcaino S.A. no cuenta con habilidades de marketing formalmente establecidas, en este sentido tampoco se identifican actividades de promoción en ninguno de los segmentos identificados en el presente trabajo

A continuación se proponen una serie de acciones de promoción diferenciadas por segmento con la finalidad de aumentar la participación de mercado en cada uno de los segmentos meta.

Nombre iniciativa: Eventos promocionales grandes clientes

Segmento: Grandes Clientes

Objetivos: Difusión y acceso a nuevos clientes

Acciones y recursos necesarios:

En muchos casos se ha detectado por parte de este segmento de clientes la poca cercanía que los ejecutivos tomadores de decisión tienen con la industria ya que generalmente se adjudican proyectos sin conocer mayormente la infraestructura y capacidades de los proveedores de sus elementos de imagen publicitaria.

En la experiencia de la gerencia comercial la visita de los ejecutivos de este segmento a las instalaciones de Luminosos Alcaino marca una diferencia a la hora de tomar decisiones respecto a otras empresas de la industria.

Por lo anterior se plantea la realización de dos eventos anuales para este segmento:

- Clínica y torneo de Golf: Este primer evento consiste en la realización de una clínica y/o torneo de golf que permita reunir a los ejecutivos tomadores de decisión de este segmento desarrollando un espacio donde se pueda compartir una actividad diferente y se cree cercanía con la empresa Luminosos Alcaino.
- Lanzamiento de nueva tecnología: Realización de un evento anual donde Alcaino muestre a ejecutivos de clientes de este segmento nuevas tecnologías o productos desarrollados, este evento debe realizarse en las instalaciones de Alcaino y en dicho evento interiorizar a los asistentes respecto a los procesos productivos que marcan la diferencia entre Alcaino y el resto de la industria. Para el 2014 se plantea la realización del lanzamiento de la nueva planta de

termoformado que cuenta con el horno de termoformado más grande del país.

Nombre iniciativa: Brochure corporativo

Segmento: Grandes Clientes y medianos de flujo

Objetivos: Difusión y acceso a nuevos clientes

Acciones y recursos necesarios:

Se plantea la necesidad de desarrollar un brochure corporativo que agrupe los proyectos desarrollados para los segmentos grandes clientes y medianos de flujo y hacer su distribución entre todos los tomadores de decisión de estos segmentos.

Nombre iniciativa: Elaboración de prototipos

Segmento: Medianos de flujo

Objetivos: Difusión y acceso a nuevos clientes

Acciones y recursos necesarios:

Esta actividad de promoción consiste en la fabricación de prototipos de imagen corporativa a escala para los clientes de este segmento que no sean clientes de Alcaino o bien para actuales clientes que tengan un cambio de imagen en el mediano plazo, lo anterior teniendo en consideración las imágenes corporativas desarrolladas en el exterior y que finalmente deberán ser aplicadas en el mercado nacional.

Nombre iniciativa: Posicionamiento web

Segmento: Medianos spot

Objetivos: Difusión y acceso a nuevos clientes

Acciones y recursos necesarios:

Esta iniciativa radica en posicionar a Luminosos Alcaino de mejor manera en google u otros motores de búsqueda, lo anterior se sustenta a partir de la encuesta de mercado donde se identificó que el 47% de los encuestados utiliza esta vía de información para buscar proveedores de letreros publicitarios.

Nombre iniciativa: Catalogo de productos

Segmento: Medianos spot

Objetivos: Difusión y acceso a nuevos clientes

Acciones y recursos necesarios:

La confección de un catalogo de productos estándar para este segmento tiene por finalidad dar apoyo al proceso de ventas en cuanto a la orientación y educación del cliente respecto a interpretar su necesidad de elementos publicitarios.

Esta iniciativa se hace necesaria ya que los clientes de este segmento no son especialistas en letreros publicitarios y necesitan una guía que oriente su solicitud a un producto estándar y hacer el proceso de venta más eficiente.

14 EVALUACION ECONOMICA

Para hacer la evaluación económica de las iniciativas propuestas se confeccionara un flujo diferencial a partir de la comparación entre un flujo económico con la implementación de las iniciativas propuestas y otro flujo económico como una proyección de la situación actual de Luminosos Alcaino sin la implementación de las iniciativas propuestas.

14.1 Costo iniciativas

Las iniciativas propuestas se presentaron detalladamente en el capítulo 13 a continuación se procederá a cuantificar los respectivos costos que conllevan los recursos necesarios para implementar las distintas iniciativas.

14.1.1 Creación departamento de control de gestión

Los costos originados por la creación de este departamento incluyen:

- Asesoría contable para reordenamiento plan de cuentas y creación indicadores:
 - Costo: \$ 2.500.000 Neto
 - Periodo de gasto: Año 1.
- Asesoría en planificación estratégica, confección Balanced Scorecard:
 - Costo: \$ 7.000.000 Neto
 - Periodo de gasto: Año 1
- Contratación de profesional para departamento de control de gestión:
 - Costo: 1.200.000 Bruto, aumento de remuneraciones en un 5% anual.
 - Periodo de gasto: Mensual desde año 2 a 5

14.1.2 Contratación jefe de proyecto adicional

La contratación de un nuevo jefe de proyecto se hace necesario a partir del aumento de responsabilidades asignadas a los jefes de proyecto, particularmente a partir de la iniciativa de control de calidad a los productos para grandes clientes

así como también a la iniciativa de dedicación a costeo de proyectos para este mismo segmento.

- Costo: 700.000 Bruto, aumento de remuneraciones en un 5% anual.
- Periodo de gasto: Mensual desde año 1 a 5

14.1.3 Desarrollo de plataforma web para trazabilidad de proyectos

Los costos estimados para la implementación de este proyecto son los siguientes:

- Costo desarrollo: 5.500.000 Neto,
- Costo mantención sistema: 30.000 Neto, incremento anual del 3%
- Periodo de gasto: Desarrollo en año 1 , mantención mensual de año 1 a 5

14.1.4 Capacitaciones al área comercial

Para las nuevas responsabilidades de supervisión del gerente comercial y mayor autonomía de brand manager y asesor de negocios se requerirá invertir en capacitación.

- Costo: 1.800.000 Neto,
- Periodo de gasto: 1.000.000 año 1 y 800.000 año 2.

14.1.5 Contratación de ejecutivo de ventas junior

La contratación de un ejecutivo de ventas junior se hace necesaria para cubrir el segmento mediano spot.

- Costo: 600.000 Bruto + un 1,8% sobre las ventas realizadas
- Periodo de gasto: Mensual desde año 1 a 5

14.1.6 Plan de beneficios por costeo de proyectos

La solicitud de mayor exactitud en los costeos de proyectos, así como también el mayor nivel de participación que incluirá al jefe de montaje y al jefe de I+D deberá llevar asociado un plan de beneficios que generara los siguientes costos:

- Plan Beneficio Jefe de proyecto

- Costo: 3% sobre los costos cotizados que cumplieron la meta de desviación respecto a los costos reales del proyecto.
- Periodo de gasto: Mensual desde año 1 a 5
- Plan Beneficio Jefe de montaje
 - Costo: 2% sobre los costos cotizados que cumplieron la meta de desviación respecto a los costos reales del proyecto.
 - Periodo de gasto: Mensual desde año 1 a 5
- Plan Beneficio Jefe de I+D
 - Costo: 2% sobre los costos cotizados que cumplieron la meta de desviación respecto a los costos reales del proyecto.
 - Periodo de gasto: Mensual desde año 1 a 5

14.1.7 Necesidad de asistente de montaje

La mayor carga de trabajo que experimentara el jefe de montaje debido a labores administrativas y también la necesidad de un mayor control en las actividades de montaje requerirá la contratación de un asistente de montaje.

- Costo: 600.000 Bruto, aumento de remuneraciones en un 5% anual.
- Periodo de gasto: Mensual desde año 1 a 5

14.1.8 Desarrollo de sistema informático comercial

Los costos para el desarrollo de un software a medida para el departamento comercial son:

- Costo desarrollo: 9.000.000 Neto,
- Costo mantención sistema: 30.000 Neto, incremento anual del 3%
- Periodo de gasto: Desarrollo en año 1 , mantención mensual de año 1 a 5

14.1.9 Confección de política de tarificación

Se contratara una asesoría a empresa con experiencia en la creación de políticas de tarificación.

- Costo: \$3.000.000 Neto
- Periodo de gasto: Año 1

14.1.10 Costos por actividades de promoción

Los costos asociados a las actividades de promoción para los distintos segmentos son:

- Evento grandes clientes clínica/torneo de golf
 - Costo: \$ 7.000.000, incremento de 2% anual
 - Periodo de gasto: Anual des año 1 a 5
- Evento grandes clientes lanzamiento anual nuevas tecnologías
 - Costo: \$ 1.500.000, incremento de 2% anual
 - Periodo de gasto: Anual des año 1 a 5
- Brochure corporativo
 - Se contempla la confección grafica e impresión además de la recopilación de material grafico (imágenes de proyectos).
 - Costo: \$ 3.600.000, incremento 2% anual
 - Periodo de gasto: Anual de año 1 a 5
- Elaboración de prototipos
 - Costo: \$ 2.400.000 (Mano de obra + Materiales), incremento 2% anual
 - Periodo de gasto: Anual de año 1 a 5
- Catalogo de productos estándar
 - Se contempla la confección grafica e impresión además de la recopilación de material grafico (imágenes de productos).
 - Costo: \$ 1.030.000, incremento 2% anual
 - Periodo de gasto: En años 1, 3 y 5
- Posicionamiento web
 - Costo: \$ 1.800.000, incremento 2% anual
 - Periodo de gasto: Anual de año 1 a 5

14.2 Ingresos

La evolución natural del mercado de los letreros publicitarios se estima en un 5,4% anual según cifras de ACHAP (Ver Anexo O).

La tasa de crecimiento planteada se tomara como un crecimiento constante de base igualitario para todos los segmentos, este crecimiento base se verá incrementado en cada segmento a partir de las iniciativas propuestas para los segmentos que se desena abordar, mientras que para el segmento clientes pequeños se espera un retroceso en las ventas debido a paulatino abandono que se hará de este segmento.

Se espera que las iniciativas propuestas tengan un significativo impacto en las ventas anuales en los distintos segmentos que Luminosos Alcaino desea cubrir,

de esta manera los incrementos en las ventas que esperan para los distintos segmentos son los siguientes:

Segmento grandes clientes: Crecimiento sobre el crecimiento de la industria (5,4%) con las siguientes tasas para clientes nacionales.

- Año 1: 3%
- Año 2: 3%
- Año 3: 2%
- Año 4: 2%
- Año 5: 1%

Y a las siguientes tasas de crecimiento para clientes extranjeros:

- Año 1: 15%
- Año 2: 13%
- Año 3: 11%
- Año 4: 9%
- Año 5: 7%

La propuesta anterior, de aumento por sobre el crecimiento de mercado, implica un aumento en cantidad de proyectos vendidos para este segmento que se refleja en la siguiente tabla:

SEGMENTO GRANDES CLIENTES	
Periodo	Proyectos Adicionales al año
2014	2
2015	4
2016	6
2017	11
2018	16

Tabla 11: Incremento de ventas segmento grandes clientes

Segmento medianos de flujo: Crecimiento sobre el crecimiento de la industria con las siguientes tasas:

- Año 1: 15%
- Año 2: 17%
- Año 3: 15%
- Año 4: 10%
- Año 5: 7%

La propuesta anterior, de aumento por sobre el crecimiento de mercado, implica un aumento en cantidad de proyectos vendidos para este segmento que se refleja en la siguiente tabla:

INCREMENTO DE VENTAS MEDIANOS DE FLUJO				
Periodo	Proyectos vendidos actualmente	Monto Adicional (Miles de \$)	Proyecto adicionales por mes	Total Proyectos por Mes
2014	6	\$ 77.560	1	5
2015	7	\$ 187.580	3	6
2016	7	\$ 312.009	4	8
2017	8	\$ 420.602	6	10
2018	8	\$ 517.425	7	12

Tabla 12: Incremento de ventas segmento medianos de flujo

Mediante esta propuesta Alcaino pasara de tener el 20% de participación en este segmento a un 22% en el año 1 y tendrá el 27% del mercado al Año 5

Segmento medianos spot: Crecimiento sobre el crecimiento de la industria con las siguientes tasas:

- Año 1: 30%
- Año 2: 30%
- Año 3: 25%
- Año 4: 20%
- Año 5: 15%

INCREMENTO DE VENTAS MEDIANOS SPOT				
Periodo	Proyectos vendidos actualmente	Monto Adicional	Proyecto adicionales por mes	Total Proyectos por Mes
2014	5	\$ 74.687	2	7
2015	6	\$ 179.846	4	10
2016	6	\$ 303.662	6	12
2017	6	\$ 439.093	9	16
2018	7	\$ 574.755	12	19

Tabla 13: Incremento de ventas segmento medianos spot

Mediante esta propuesta Alcaino pasara de tener el 8% de participación en este segmento a un 11% en el año 1 y tendrá el 20% del mercado al Año 5.

Segmento pequeños clientes: Se considera una disminución de ingresos de este segmento de clientes con las siguientes tasas:

- Año 1: - 3%
- Año 2: - 3%
- Año 3: - 2%
- Año 4: - 2%
- Año 5: - 2%

14.3 Costos variables

Los costos variables de fabricación se estimaron, para el año 2014, siguiendo la misma proporcionalidad que mostraban los costos en años anteriores, en años posteriores dicho porcentaje se ajusto a la baja debido a la implementación del departamento de control de gestión que dará luces acerca de ineficiencias operacionales que son susceptibles de mejorar y así bajar los costos variables de producción.

Periodo	% de costos sobre ventas
2014	0,63
2015	0,61
2016	0,6
2017	0,6
2018	0,59

Tabla 14: Disminución proyectada de costos variables de fabricación.

14.4 Gastos de Administración y ventas y costos fijos

Estos gastos fueron estimados a partir de los costos históricos de estas partidas adicionándole un pequeño incremento que ira asociado a la ventas, esto ya que la mayor cantidad de ventas repercutirá de alguna manera, aunque mínima, en los Costos de administración y ventas, así como también en los costos fijos.

14.5 Flujo diferencial

A continuación se presenta el flujo diferencial que resulta a partir de la diferencia entre 2 flujos:

1. Flujo que considera las iniciativas tácticas planteadas y su repercusión en las ventas, incrementando los ingresos para los segmentos grandes clientes, medianos de flujo y medianos spot.
2. Flujo proyectado según la actividad actual de la empresa, es decir, sin las iniciativas tácticas propuestas y considerando el crecimiento de mercado que se muestra en el Anexo O.

La evaluación económica muestra un valor presente neto de \$ 490.566.600 con una Tir de 173%, es decir lo que Alcaino ganaría hoy por implementar las iniciativas propuestas en el presente documento sería 490 millones en 5 años plazo adicionales a los resultados que hoy presenta la empresa.

VAN (M\$)	\$ 490.566
TIR	173%
Tasa de Descuento	12%

Tabla 15: Resumen evaluación económica

FLUJO DIFERENCIAL	INVERSION INICIAL	2014	2015	2016	2017	2018
		M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Ingresos		202.251	472.220	764.263	1.131.558	1.512.562
Costos Variables		127.418	288.054	458.558	678.935	892.412
Margen Bruto		74.833	184.166	305.705	452.623	620.150
Gasto Adm. Y Ventas		20.225	25.647	29.204	36.730	38.100
Costos Fuera Explotación		445	567	599	735	743
Costos Fijos		20.670	26.214	29.803	37.464	38.843
Iniciativas						
Asesoría de regularización contable	2.500					
Asesoría planificación estratégica	7.000					
Profesional para control de gestión			14.400	15.120	15.876	16.670
Jefe de Proyecto Adicional		8.400	8.820	9.261	9.724	10.210
Plataforma Web de Proyectos	5.500	360	371	382	393	405
Capacitación área comercial		1.000	800			
Ejecutivo de venta Junior		13.268	15.415	17.913	20.634	23.375
Plan beneficio Jefe Montaje		175	408	660	978	1.307
Plan beneficio Jefe I+D		116	272	440	652	871
Plan beneficio Jefes Proyecto		262	612	990	1.466	1.960
Asistente de montaje		7.200	7.560	7.938	8.335	8.752
Desarrollo Modulo Comercial	9.000	360	371	382	393	405
Asesoría política de tarificación	3.000					
Eventos Grandes Clientes		8.500	8.670	8.843	9.020	9.201
Brochure		3.600	3.636	3.672	3.709	3.746
Prototipos I+D		2.400	2.448	2.497	2.547	2.598
Catalogo de Productos		1.030	1.061	1.093	1.126	1.159
Posicionamiento Web		2.160	2.171	2.182	2.193	2.204
Costos Iniciativas	27.000	48.831	67.015	71.374	77.046	82.863
Utilidad Antes Impuesto	-27000	5.332	90.937	204.528	338.113	498.444
Impuestos (20%)		1.066	18.187	40.906	67.623	99.689
Utilidad Neta	-27000	4.265	72.750	163.623	270.490	398.756

Tabla 16: Flujo diferencial basado en iniciativas tácticas

14.6 Análisis de sensibilidad

Para hacer un análisis de sensibilidad se consideraron dos variables relevantes que afectan de manera significativa la evaluación del proyecto, estas son ingresos y costos de explotación.

Para los ingresos se adopto un amplio margen de variación que fluctúa entre -15% y + 15%, mientras que para los costos de explotación el margen fue más reducido, entre -6% y +6%, considerando las variaciones históricas de los mismos que se mueven en rangos mucho más acotados.

	Δ Ingresos -15%	Δ Ingresos -10%	Δ Ingresos -5%	ESCENARIO BASE ESTIMADO	Δ Ingresos +5%	Δ Ingresos +10%	Δ Ingresos +15%
Δ Costos de Explotación +6 %	-10.080	133.836 48%	277.751 95%	421.666 151%	565.582 218%	709.497 292%	853.413 371%
Δ Costos de Explotación +4 %	-3.176	146.094 51%	295.363 99%	444.633 158%	593.902 229%	743.172 307%	892.442 391%
Δ Costos de Explotación +2 %	3.728 13%	158.351 53%	312.975 103%	467.599,2 165%	622.223 240%	776.847 322%	931.471 411%
ESCENARIO BASE ESTIMADO	10.631 14%	170.609 56%	330.588 107%	490.565,6 173%	650.544 250%	810.522 338%	970.500 431%
Δ Costos de Explotación -2 %	17.535 16%	182.867 58%	348.200 111%	513.532 180%	678.864 261%	844.197 353%	1.009.529 451%
Δ Costos de Explotación -4 %	24.439 17%	195.125 60%	365.812 116%	536.498 187%	707.185 273%	877.871 369%	1.048.558 472%
Δ Costos de Explotación -6 %	31.343 19%	207.383 63%	383.424 120%	559.465 194%	735.505 284%	911.546 385%	1.087.587 492%

Tabla 17: Análisis de sensibilidad

Como se aprecia en la tabla precedente las posibles variaciones de reducción en ingresos y aumentos en costos aún conservan el proyecto como rentable, exceptuando los escenarios más críticos de una reducción de ingresos de un 15% y un aumento de en un 4% o 6%. Las restantes combinaciones de variación aun arrojan un Van positivo lo cual refuerza la confianza en el presente proyecto.

15 Conclusiones

Puede observarse una evaluación económica muy conveniente, el escenario base proyecta un monto observado en el VAN positivo, con una TIR de 173% obtenido de la evaluación económica a 5 años. La alta TIR es producto de la consideración del flujo incremental lo cual considera un escenario base de operación actual de Luminosos Alcaino sin la cual sería imposible obtener los resultados que entrega el proyecto.

El análisis de Sensibilidad demuestra que este proyecto es dependiente de variaciones en las ingresos y costos, sin embargo solo un escenario muy pesimista podría hacer el proyecto inviable.

Las debilidades más relevantes recopiladas a lo largo del siguiente trabajo son las siguientes:

- Costos por encima de su competencia en todos los segmentos
- Falta de análisis de resultados financieros y control de gestión
- Inexistencia de estrategia corporativa compartida por toda la organización

- Falta de estructura en gerencia comercial y políticas de precio basada solamente en los costos directos.
- No se evidencian habilidades de marketing y tampoco existe segmentación de la cartera de clientes.

Al analizar la cartera de clientes actuales y pasados se determinaron 3 segmentos metas para los cuales se tuvo una evaluación positiva respecto su atractivo y en los cuales se plantean posibilidades de crecimiento.

Se desarrollaron definiciones estratégicas para la empresa, así como propuestas de valor diferenciadas para los distintos segmentos que Luminosos Alcaino desea abordar. Se identifica el riesgo que las definiciones estratégicas y las propuestas de valor no encajen con las expectativas o necesidades de los clientes lo cual se traduzca en un crecimiento de las ventas por debajo del esperado, así como también en una ineficacia de las iniciativas tácticas propuestas. Una de las medidas de mitigación ante este riesgo consiste en la implementación del departamento de control de gestión el cual debe implementar indicadores que midan la estrategia propuesta y proponga las acciones necesarias, a nivel táctico, para revertir posibles malos resultados.

En segmento de grandes clientes Luminosos Alcaino presenta una posición predominante y se plantean estrategias de consolidación que le permitan aumentar en ventas y consolidar relaciones de largo plazo.

En el segmento de clientes medianos de flujo se plantean una serie de iniciativas tácticas que contribuirán a ganar espacio en el mercado y al cabo de 5 años tener una participación de mercado del 27%

En el segmento que actualmente Alcaino tiene una tasa de participación menos relevante es en mediano spot, se plantea la contratación de un vendedor que se encargue exclusivamente de este segmento y acompañado de otras iniciativas aumentar la participación de mercado del segmento en un 9% a lo largo de 5 años.

La encuesta aplicada a los clientes del mercado de letreros publicitarios arrojó favorables evaluaciones para Luminosos Alcaino en la mayoría de las categorías y por otra parte resultado interesante conocer que el atributo precio no es el más relevante a la hora de tomar la decisión de compra, en base a lo anterior se deducen apropiadas las propuestas de valor confeccionadas para cada segmento.

En la actualidad existe un claro problema de competitividad en Luminosos Alcaino ya que sus competidores directos en los segmentos que se establecieron como mercados metas superan largamente a Alcaino en sus resultados financiero, mostrando rendimientos superiores con menores ventas y menor capacidad instalada.

Se hacen necesarias asesorías externas para abordar de manera profesional debilidades actuales como la inexistencia de estrategia, ausencia de políticas de precio y regularización de sistema contable. Todas estas asesorías se encuentran consideradas en el proyecto propuesto

Se visualiza la necesidad de que en el mediano plazo los dueños de la compañía abandonen sus labores domesticas que conllevan sus gerencias y adopten un rol controlador a través de un directorio para de esta forma dar paso a profesionales que lideren las gerencias en las cuales los dueños se desempeñan hoy día.

En el análisis interno y externo desarrollado se visualizan una mayor presencia de fortalezas y oportunidades que debilidades amenazas y estas últimas tienen relación a aspectos solucionables en el corto-mediano plazo para las cuales se elaboraron distintas iniciativas que se encuentran contenidas en el proyecto y son viables de desarrollar según la evaluación económica realizada en el presente trabajo.

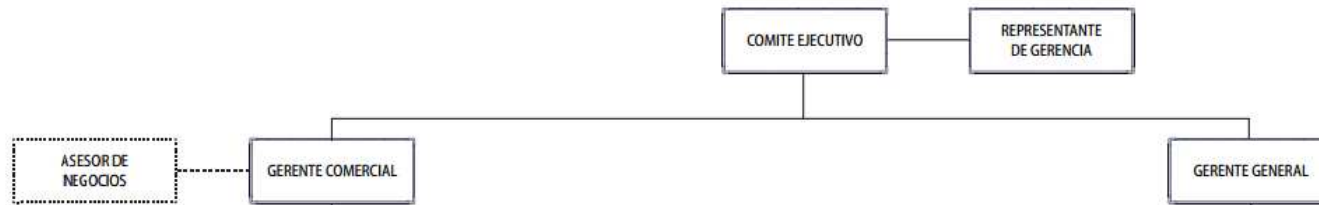
16 Bibliografía.

1. Administración estratégica y política de negocios. Autores: Wheelen y Hunger.
2. Cuadro de mando integral. Autores: Kaplan y Norton
3. Fundamentos de marketing. Autores: Kotler y Armstrong
4. Preparación y evaluación de proyectos. Autores Sapag y Sapag
5. El salto del dueño. Autores: Paula Molinari
6. ¿Qué están haciendo las empresas chilenas en Marketing y Ventas?. Primer Estudio de Prácticas de Marketing y Ventas en Chile. Autores: Armelini, García Huidobro, Martínez, Román.
7. Proyecciones del retail:
http://www.corpbancainversiones.cl/storage/CR_Inf_Sectorial_retail_0513.pdf
8. Proyecciones de retail: http://www.df.cl/retail-crece-hasta-10-16-en-ventas-pero-ven-signos-de-ralentizacion-en-consumo/prontus_df/2013-05-30/221838.html
- 9.

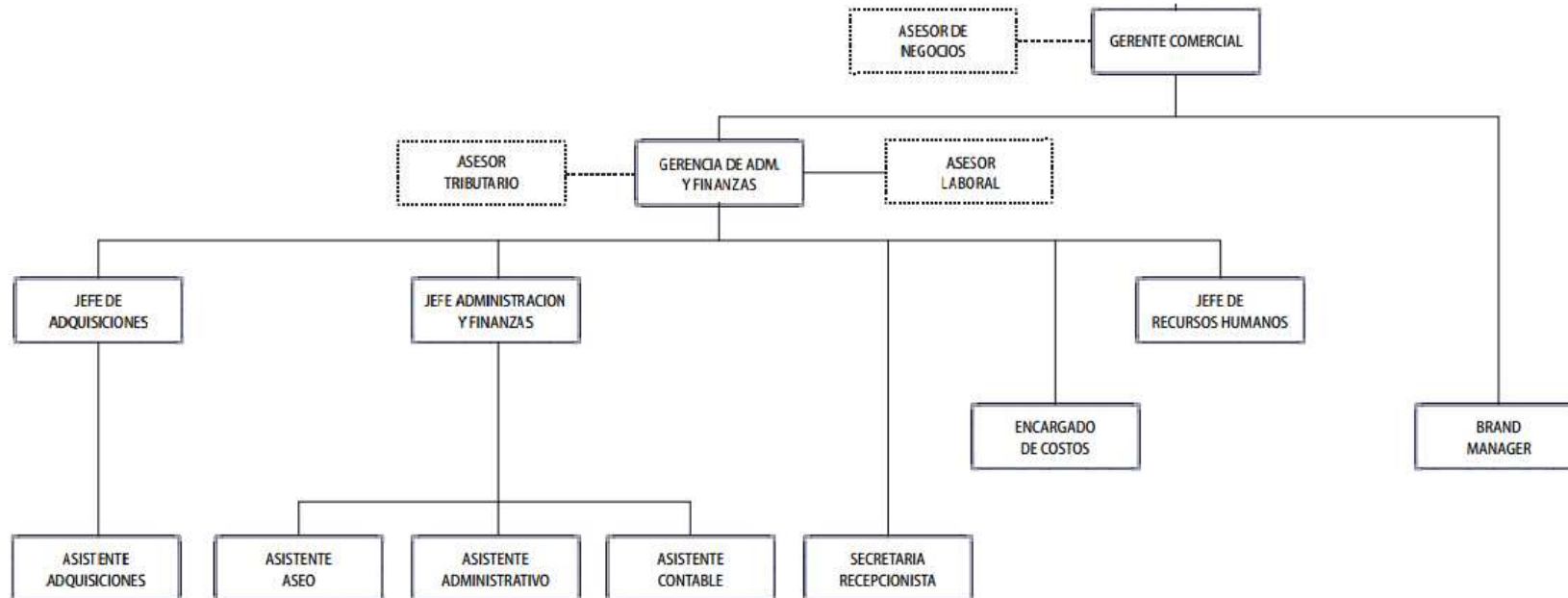
10.

Anexo A: Organigrama
Organigrama funcional Luminosos Alcaino

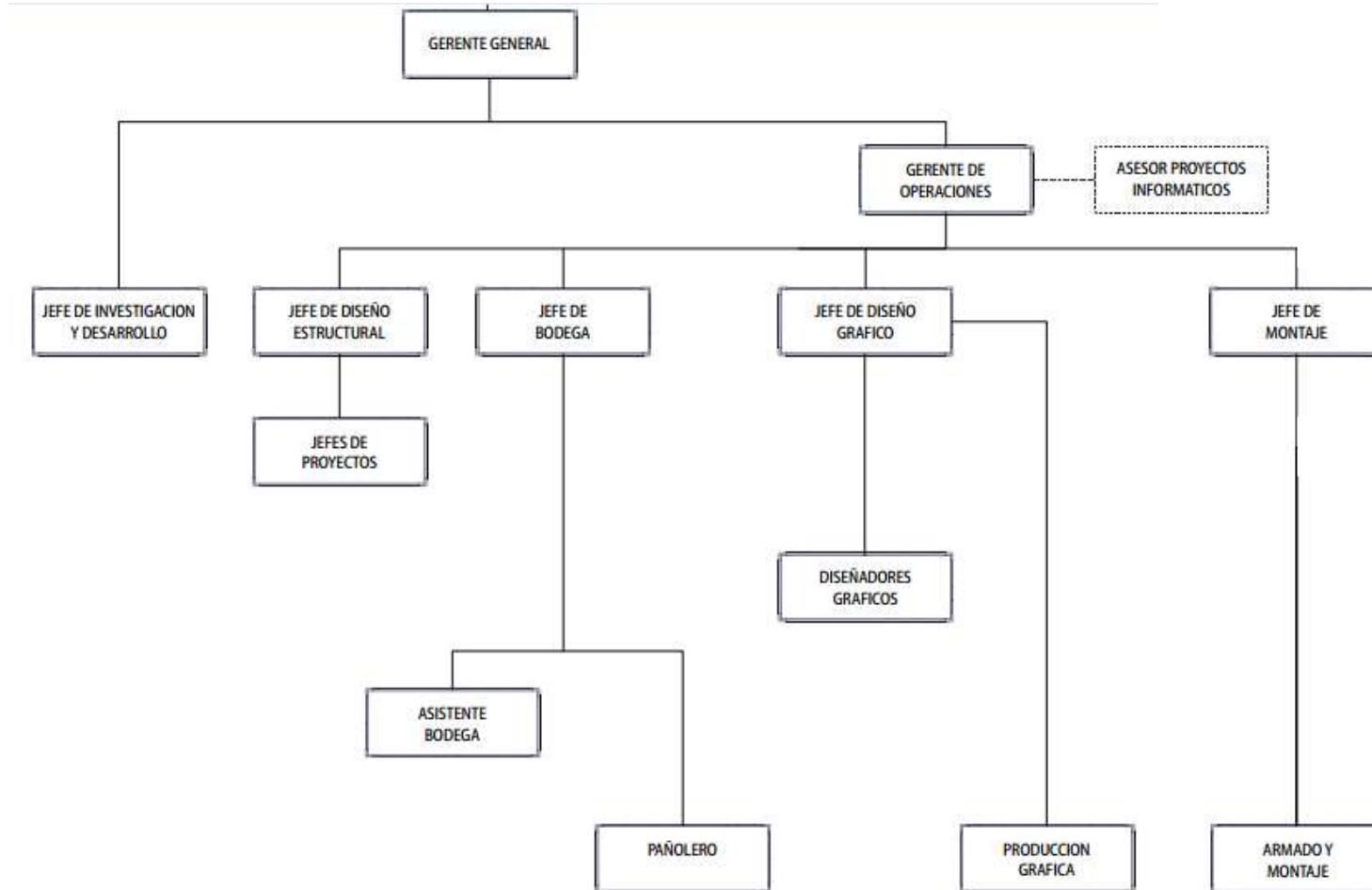
Comité ejecutivo



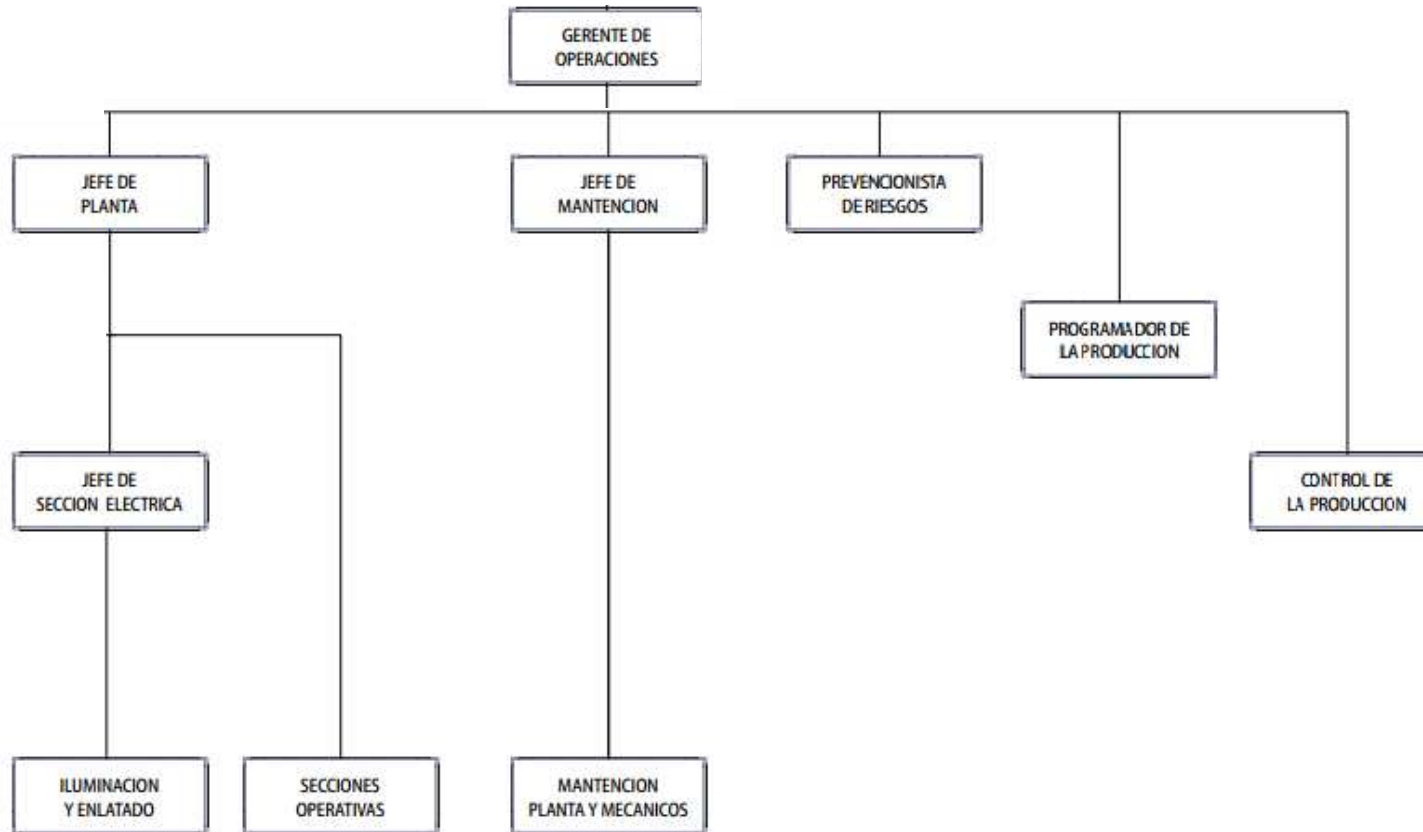
Gerencia de Administración y Finanzas



Gerencia de Operaciones 1



Gerencia de Operaciones 2



Anexo B: Personas

Cuestionario variable personas

Gente	1	2	3	4	5	NA
El sistema de reconocimiento es claro para todos.		X				
Se invierte en capacitación para incrementar las capacidades técnicas.			X			
Existe un organigrama que representa la forma en que funciona.					X	
Las remuneraciones se gestionan a partir de una estrategia de compensaciones.	X					
Existe un área de Recursos Humanos/ Gestión del Talento (más allá de las tareas administrativas).		X				
Existen indicadores relacionados con la gestión de Recursos Humanos (por ej. retención, rotación, ausentismo, etc?).		X				
El alcance de cada área está definido y es conocido por todos.				X		
Existe un proceso de gestión del desempeño con foco en la mejora continua de las personas y del rendimiento general.			X			
Se invierte en el desarrollo de líderes.				X		
Los gerentes de la empresa son profesionales experimentados.				X		
Se pone foco en reclutar los mejores perfiles				X		
El organigrama es conocido por todos.					X	
Cada área cuenta con un gerente o jefe, responsable de sus resultados.			X			
Las decisiones de promociones y movimientos de las personas se basan en criterios profesionales.					X	
Los gerentes de la empresa tienen autonomía para planificar y organizar dentro de su área.			X			
El sistema de reconocimiento permite el pago variable por resultados en los niveles gerenciales.	X					
Cuando hay que cubrir una posición, se realiza un proceso de reclutamiento y selección que asegura la incorporación de la persona adecuada.					X	
La dotación es el resultado del análisis y planeamiento de los recursos.	X					
Cada persona tiene clara su responsabilidad y qué se espera de ella.			X			

1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre NA= No Aplica

	Si	No
El directorio es el órgano de gobierno de la empresa.	X	
El equipo que toma las decisiones está formado por profesionales, no habiendo entre ellos familiares, amigos o gente del círculo de confianza?.		X
El Gerente General es profesional (no es accionista ni dueño y ha sido contratado para ejercer ese rol).		X
El directorio cuenta con algún Director independiente.		X

Anexo C: Política

Política corporativa Luminosos Alcaíno.

POLITICA DE GESTION INTEGRADA CALIDAD, MEDIOAMBIENTE, SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Luminosos Alcaíno S.A., es una compañía dedicada a la comercialización, diseño, fabricación e instalación de letreros luminosos, estructuras publicitarias y elementos de imagen institucional y comercial y se orienta a satisfacer los requerimientos de nuestros clientes entregando productos de calidad, garantizando, durante todo el proceso operativo, el cuidado y conservación del medio ambiente en que se desarrollan nuestras actividades y privilegiando en todo momento, la seguridad y salud de todo nuestro personal y la de nuestros colaboradores externos.

NUESTROS COMPROMISOS

Luminosos Alcaíno S.A. se compromete a entrenar y capacitar a su personal, de manera de conseguir desarrollar las habilidades para identificar, prevenir y controlar los riesgos con el fin de minimizar la vulnerabilidad y mitigar las consecuencias inherentes a las actividades que desarrolla; a trabajar en la internalización de la importancia del cuidado y conservación del medio ambiente, a impulsar una gestión integral del manejo de todos los residuos sólidos, líquidos y gaseosos generados y en especial, a invertir en la seguridad de su personal como valor principal en el desarrollo de las actividades de la compañía.

Luminosos Alcaíno S.A. se compromete también a propiciar el desarrollo de todos sus procesos internos, garantizando con ello la mejora continua de su Sistema de Gestión Integrado (Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional), así como a implementar metodologías de control orientadas a la prevención de la contaminación ambiental tanto como a la prevención de lesiones y enfermedades de su personal.

Luminosos Alcaíno S.A. se compromete además, a cumplir con todos los requisitos legales aplicables y con otros que la organización suscriba relacionados con sus aspectos ambientales y en materia de seguridad y salud ocupacional.

Todo lo anterior se garantiza con la implementación y certificación de un Sistema de Gestión Integrado de acuerdo a las Normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.

Marcelo Alcaíno Méndez
Gerente Comercial

Ricardo Alcaíno Méndez
Gerente General

Anexo D: Estrategia

Cuestionario variable procesos y tecnología

Estrategia	1	2	3	4	5	NA
Las decisiones se toman en forma descentralizada.			X			
El Directorio aprueba los planes estratégicos.	X					
El equipo gerencial o directivo elabora el plan estratégico de la empresa y provee pautas para llevarlo adelante.	X					
Se monitorea la rentabilidad.			X			
Existe un Plan Estratégico, en el que se resumen los objetivos y acciones para el próximo período.	X					
La misión y visión está comunicada y es compartida por todos.		X				
Los gerentes (o directores) participan en las decisiones estratégicas.					X	
Las decisiones de inversión y otras están alineadas con el plan estratégico.	X					
La información clave sobre la evolución del negocio es compartida por el grupo de gerentes/directores.					X	
Existe una visión y misión.		X				
El área de administración y finanzas tiene injerencia en las decisiones del negocio.	X					
En las reuniones gerenciales se discute sobre la evolución de las variables clave del negocio.		X				
La organización en su conjunto tiene información sobre la evolución del negocio.	X					
El dueño o gerente general comunica las decisiones estratégicas, compartiendo la información.		X				
El equipo de Dirección (Gerente General y Gerentes) se reúne con determinada frecuencia para tratar temas estratégicos.	X					
El Directorio realiza un seguimiento periódico del plan estratégico.	X					

1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre NA= No Aplica

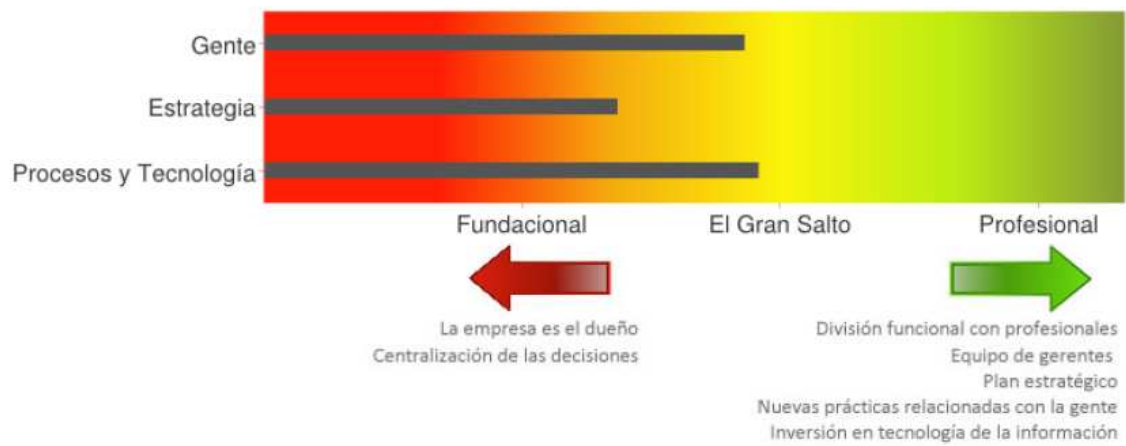
Anexo E: Diagnostico

Diagnostico profesionalización en base a 3 variables

A continuación te presentamos los resultados para tu empresa de acuerdo a los datos que nos proporcionaste

Razón Social: LUMINOSOS ALCAINO S.A.

Indice de Madurez: 2,63 (en una escala de 1 a 5)



Anexo F: Procesos y tecnología

Cuestionario variable procesos y tecnología

Procesos y Tecnología

	1	2	3	4	5	NA
Los empleados usan internet y correo electrónico, entre otras tecnologías de comunicación.					X	
Existen indicadores para monitorear la evolución de los procesos administrativos.		X				
Para tomar decisiones, utilizamos información que provee el sistema de gestión (sin recurrir a reportes manuales).			X			
Los balances se utilizan para tomar decisiones de gestión		X				
Se realiza un control presupuestario periódico.	X					
Se llevan a cabo auditorías contables y/o operativas para el análisis y corrección de desvíos.		X				
Existen manuales de procedimiento para los procesos clave.					X	
Existen indicadores para monitorear la calidad en los procesos productivos o de calidad de servicio.		X				
Se gestiona a partir de un sistema de información que me permite tener la información que necesito en tiempo real.		X				
La inversión en tecnología de la información es una prioridad.					X	
Existen métricas de gestión que permiten medir la productividad, eficacia, calidad de servicio, etc.				X		
Cada área tiene sus objetivos, metas y presupuesto asignado.		X				

1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre NA= No Aplica

	Si	No
Existe un sistema de información integrado.	X	
Los dueños y/o accionistas cuentan con honorarios establecidos.	X	

Anexo G: Estados financieros

Activos

Activos	2008	2009	2010	2011	2012
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Disponible	527	61	675	79	1.622
Bancos	76.531	134.349	133.502	189.251	18.143
Fondos Mutuos	359.213	244.828	630.958	614.579	350.174
Deudores por Venta	159.653	1.428.116	573.589	385.884	331.996
Documentos por Cobrar	26.535	15.718	29.500	24.218	24.613
Deudores Varios	13.671	206.499	262.008	411.568	665.725
Existencias	81.794	200.271	209.920	503.756	556.013
Impuestos por Recuperar	21.696	46.812	108.427	72.484	104.311
Activos Transitorios	0	516	5.219	10.774	1.034
Otros Activos Circulantes	0	0	7.281	7.281	7.281
Total Activos Circulantes	739.619	2.277.170	1.961.078	2.219.874	2.060.912
Construcciones y OBIF	17.197	23.643	25.757	33.417	35.734
Equipos	49.825	55.411	61.801	71.869	78.991
Muebles y Utiles	3.572	3.572	3.611	3.752	7.640
Vehiculos	35.567	72.633	63.594	66.074	74.414
Maquinaria y Herramientas	195.492	307.049	317.613	330.405	423.882
Depreciacion Acumulada	-99.194	-128.203	-158.420	-206.555	-248.983
Software	14.948	11.958	9.298	6.440	3.288
Vehículos en Leasing	0	0	0	0	114.131
Otros Activos Fijos	0	0	0	0	146.510
Total Activos Fijos	217.408	346.064	323.254	305.402	635.608
Intangibles	5.253	4.202	3.125	2.165	1.105
Otros Activos	0	0	0	0	0
Total Otros Activos	5.253	4.202	3.125	2.165	1.105
Total Activos	962.280	2.627.437	2.287.457	2.527.441	2.697.625

Pasivos

Pasivos	2008	2009	2010	2011	2012
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Oblig. Con Bancos CP	0	110.358	0	0	0
Cuentas por Pagar	225.937	410.568	341.890	346.985	419.278
Documentos por pagar	37.923	117.780	78.006	84.598	43.995
Acreedores Varios	0	0	0	0	0
Provisiones y Retenciones	10.216	346.883	27.786	30.549	21.708
Impuestos por Pagar	3.028	177.418	78.235	24.659	38.146
Ingresos percibidos por adelantado	0	0	0	0	0
Otros Pasivos Circulantes	209	195	381	905	1.147
Total Pasivos Circulantes	277.312	1.163.201	526.299	487.697	524.273
Obligaciones por Leasing	0	0	0	0	91.954
Documentos por pagar	1.632	1.632	1.632	1.632	1.632
Total Pasivos a Largo Plazo	1.632	1.632	1.632	1.632	93.586
Capital	79.589	79.589	116.195	184.817	227.617
Resultado Acumulado	558.273	603.746	1.383.015	1.643.331	1.935.625
Resultado del Ejercicio	45.474	779.269	385.316	292.293	204.853
Dividendos Distribuidos	0	0	-125.000	-82.329	-288.329
Total Patrimonio	683.336	1.462.604	1.759.526	2.038.112	2.079.766
Total Pasivos	962.280	2.627.437	2.287.457	2.527.441	2.697.625

Estado de resultados

Estado de Resultados	2008	2009	2010	2011	2012
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
Ingresos de la Explotación	1.237.964	3.117.988	2.812.258	2.093.636	2.896.390
Ventas Nacionales	1.237.964	3.117.988	2.713.532	1.915.052	2.843.546
Ventas Exportacion	0	0	98.727	178.584	52.844
Ingresos Fuera de la Explotación	13.240	9.743	10.387	38.956	24.979
Ingresos no Operacionales	13.240	9.743	10.387	38.956	24.979
Total Ingresos	1.251.204	3.127.731	2.822.645	2.132.592	2.921.369
Costos de la Explotación	830.137	1.932.021	1.710.455	1.150.114	1.906.357
Costo Venta	223.577	929.366	438.009	315.308	849.795
Remuneraciones Produccion	238.191	371.305	508.500	447.195	514.275
Gasto Operacion e Instalaciones	153.775	407.417	578.755	167.241	92.747
Servicio Industrial Externo	214.594	223.932	185.192	220.370	449.540
Gastos de Adm. y Ventas	292.766	416.304	552.429	565.131	768.609
Remuneraciones Adm. y Ventas	108.377	125.478	118.732	128.633	260.990
Gastos Publicidad	6.482	7.831	6.247	3.350	61
Servicios Profesionales Externos	19.824	53.029	139.336	105.019	66.522
Gastos en Comunicaciones	8.621	8.949	10.481	10.718	11.687
Gastos Mantención	23.808	33.782	49.296	36.379	138.323
Gastos Financieros	2.491	2.695	2.757	2.900	4.777
Gastos Generales	93.528	146.779	180.047	229.703	230.907
Depreciaciones	24.701	29.009	39.666	41.956	42.574
Diferencia de Cambio	0	35	932	-11.299	2.455
Gastos de Comercialización	4.933	8.717	4.935	17.770	10.312
Gastos Fuera de la Explotació	82.827	137	174.445	125.054	41.550
Costos no Operacionales	4.040	4.040	4.141	4.753	8.295
Corrección Monetaria	11.818	-15.727	36.078	33.945	-42.475
Impuesto a la Renta	66.969	11.824	134.226	86.356	75.730
Total Gastos	1.205.730	2.348.462	2.437.329	1.840.299	2.716.516
Utilidad / Pérdida	45.474	779.269	385.317	292.293	204.853

Anexo H: Participación clientes

Participación Clientes

Ranking	Cliente	Ventas 2012-2013 (\$)	Participación en Total Ventas (%)	Participación Acumulada (%)
1	Walmart	\$ 843.723.966	18,3%	18,3%
2	Cencosud	\$ 796.376.224	17,3%	35,6%
3	Mall Plaza	\$ 339.527.016	7,4%	42,9%
4	Petrobras	\$ 325.776.048	7,1%	50,0%
5	Chevrolet	\$ 292.645.131	6,3%	56,4%
6	Indumotora	\$ 224.667.890	4,9%	61,2%
7	Homecenter Sodimac	\$ 208.128.848	4,5%	65,7%
8	Integramédica	\$ 207.059.435	4,5%	70,2%
9	Parque Arauco	\$ 151.317.556	3,3%	73,5%
10	Gildemeister	\$ 137.702.313	3,0%	76,5%
11	Ibis	\$ 125.887.651	2,7%	79,2%
12	Derco	\$ 111.198.815	2,4%	81,6%
13	Maco	\$ 107.840.521	2,3%	84,0%
14	Dreams	\$ 94.562.584	2,1%	86,0%
15	Ripley	\$ 83.058.500	1,8%	87,8%
16	Banco Itaú	\$ 73.147.570	1,6%	89,4%
17	Rentas Falabella	\$ 58.724.060	1,3%	90,7%
18	Chicauma Ciudad Parque	\$ 48.983.758	1,1%	91,8%
19	Agrosuper	\$ 44.920.000	1,0%	92,7%
20	COPEC S.A.	\$ 39.714.000	0,9%	93,6%
21	Wong Perú	\$ 35.977.500	0,8%	94,4%
22	Ford	\$ 32.309.863	0,7%	95,1%
23	Lira Larraín	\$ 22.717.912	0,5%	95,6%
24	INBOBE	\$ 18.878.097	0,4%	96,0%
25	ReifStore	\$ 18.779.647	0,4%	96,4%
26	Carozzi	\$ 17.450.000	0,4%	96,8%
27	Esener	\$ 13.652.000	0,3%	97,1%
28	Watt's	\$ 12.236.360	0,3%	97,3%
29	Colbún S.A.	\$ 10.822.000	0,2%	97,6%
30	Proimagen	\$ 10.300.000	0,2%	97,8%
31	Max Ibañez	\$ 10.080.000	0,2%	98,0%
32	Círculo Autos 1	\$ 10.074.600	0,2%	98,2%
33	Universidad Bernardo O Higgins	\$ 8.020.000	0,2%	98,4%
34	Contract	\$ 7.930.000	0,2%	98,6%
35	Nissan	\$ 7.105.000	0,2%	98,7%
36	Frutos del Maipo	\$ 5.023.000	0,1%	98,8%
37	Techwall	\$ 3.954.450	0,1%	98,9%
38	Novotel	\$ 3.691.539	0,1%	99,0%
	Otros (50)	\$ 46.542.347	1,0%	100,0%
	Total general	\$ 4.610.506.201		

Anexo I: Encuesta

Preguntas de encuesta

1.- Conocimiento de mercado.

Por favor le solicitamos responder esta breve encuesta referente al mercado de letreros publicitarios en Chile, la información proporcionada sera de mucha utilidad para brindarle un mejor servicio.

***1. Mencione 3 empresas chilenas fabricantes de letreros publicitarios que usted conozca.**

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>

2.- Conocimiento de mercado.

***2. Indique cuales de las siguientes empresas de letreros conoce, de cuales adquiere productos con regularidad o bien de cuales a dejado de contratar servicios**

	CONOCE	NO CONOCE	COMPRA HABITUAL	ABANDONE ESTE PROVEEDOR
ACRIBOL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ALLCO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CLEAR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ECOLTEC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HADAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LED NEON CHILE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LUMINOSOS ALCAINO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PASCO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERFIL SERVICES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RUSTAN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SINALMIG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***3. Mencione los principales atributos que considera a la hora de elegir un proveedor para adquirir letreros publicitarios**

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>

3.- Atributos de proveedores.

***4. A continuación se lista una serie de atributos deseables para un proveedor de letreros publicitarios. Ordenelos por relevancia, donde 1 es el más importante y 12 el de menor importancia.**

	Orden de relevancia.
Alta durabilidad.	<input type="text" value="Elija una"/>
Buen nivel de iluminación y finas terminaciones.	<input type="text" value="Elija una"/>
Cumplimiento de especificaciones técnicas solicitadas.	<input type="text" value="Elija una"/>
Precio económico.	<input type="text" value="Elija una"/>
Servicio al cliente y garantía postventa.	<input type="text" value="Elija una"/>
Menores tiempos de entrega.	<input type="text" value="Elija una"/>
Cumplimiento de plazos comprometidos.	<input type="text" value="Elija una"/>
Rapidez en cotización.	<input type="text" value="Elija una"/>
Asesoría y acompañamiento durante especificación y diseño del proyecto.	<input type="text" value="Elija una"/>
Innovación y capacidad de soluciones técnicas.	<input type="text" value="Elija una"/>
Prestigio, respaldo y certificaciones.	<input type="text" value="Elija una"/>
Cumplimiento en normas de seguridad en dependencias del cliente.	<input type="text" value="Elija una"/>

***5. A partir de su percepción o experiencia, indique cual de los siguientes proveedores satisface de mejor manera los siguientes atributos.**

	Acribol	Hadad	Luminosos Alcaino	Sinalmig	Otro
Alta durabilidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buen nivel de iluminación y finas terminaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumplimiento de especificaciones técnicas solicitadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio económico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio al cliente y garantía postventa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menores tiempos de entrega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumplimiento de plazos comprometidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez en cotización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesoría y acompañamiento durante especificación y diseño de proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación y capacidad de soluciones técnicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestigio, respaldo y certificaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumplimiento de normas de seguridad en dependencias del cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.- Proceso de compra.

***6. Por favor indique cual o cuales son los métodos para la compra de letreros son mayormente utilizados en su organización.**

- Licitación de proyectos
- Solicitud de cotizaciones a 3 o más proveedores
- Utilización de proveedor habitual
- Asignación de presupuesto anual a proveedor unico
- Otro (Por favor especifique)

***7. A la hora de buscar un proveedor de letreros publicitarios, ¿cual o cuales medios de información utiliza?**

- Buscadores web
- Paginas amarillas
- Referencia de conocidos
- Proveedores de competencia
- Revistas de arquitectura/diseño
- Otro (Por favor especifique)

***8. ¿Cuales de los siguientes roles dentro de su organización deciden o influyen en el proceso de compra en su Organización?**

	Decide Compra	Influye en Compra	No Participa
Gerente General o Dueño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerente de Adm. y Finanzas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerente de Marketing / Gte. Comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jefe de Abastecimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jefe de Mantenición	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agencia de Publicidad Externa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.- Datos encuestado.

***9. Por favor indique sus datos**

Nombre:

Empresa:

Cargo:

Anexo J: Encuesta

Base de encuestados

NUM	CATEGORIA	EMPRESA	ENCUESTADO
1	CLIENTE HABITUAL	DENISSE BALART	DENISSE BALART
2	CLIENTE HABITUAL	PARQUE ARAUCO	CARLOS LEYTON
3	CLIENTE HABITUAL	INTEGRAMEDICA	GIORGIO GRIMALDI
4	CLIENTE HABITUAL	INTEGRAMEDICA	JUAN PABLO NAVARRO
5	CLIENTE HABITUAL	BANCO ITAU	RODRIGO PEREIRA
6	CLIENTE HABITUAL	MALL PLAZA	MARCELO CONTRERAS
7	CLIENTE HABITUAL	WALMART	FELIPE HERRERA
8	CLIENTE HABITUAL	WALMART	JUAN FRIAS
9	CLIENTE NO HABITUAL	MIURA AUTOS	ALBERTO VIVIANI
10	CLIENTE NO HABITUAL	MACO	CLAUDIA RODRIGUEZ
11	CLIENTE NO HABITUAL	CAROZZI	JAIME JASHES
12	CLIENTE NO HABITUAL	WATTS	JUAN VILCHES
13	CLIENTE NO HABITUAL	CENCOSUD	OSCAR ARCE
14	CLIENTE NO HABITUAL	RIPLEY	FERNANDO MERINO
15	CLIENTE NO HABITUAL	PROCORP	DIEGO PALACIOS
16	CLIENTE NO HABITUAL	HYUNDAI	FRANCISCO JARA
17	CLIENTE NO HABITUAL	INDUMOTORA	ALBERTO CORREA
18	CLIENTE NO HABITUAL	PORTAL CENTRO TALCA	AUGUSTO VILLALON
19	CLIENTE NO HABITUAL	IPP	FABIOLA RIQUELME
20	CLIENTE NO HABITUAL	GILDEMEISTER	FRANCISCO ARTIGA
21	CLIENTE NO HABITUAL	FRUTOS DEL MAIPO	GABRIELA ETCHEVERRY
22	CLIENTE NO HABITUAL	MACO	GERMAN TEICHELMANN
23	CLIENTE NO HABITUAL	NOVOTEL	LUIZ SEGALA
24	CLIENTE NO HABITUAL	MEDS	XIMENA GARCIA
25	CLIENTE NO HABITUAL	PETROBRAS	JOSE IGNACIO BERTEA
26	CLIENTE NO HABITUAL	AGROSUPER	PATRICIA QUINZACARA
27	CLIENTE NO HABITUAL	REIF STORE	VICTOR DUQUE
28	CLIENTE NO HABITUAL	GENERAL MOTORS	MAURICIO HERRERA
29	CLIENTE NO HABITUAL	SALINAS Y FABRES	FELIPE TRINCADO
30	NO CLIENTE	TRICOT	ALFREDO LAZO
31	NO CLIENTE	PEUGEOT	amaury teisseire
32	NO CLIENTE	CRUZ VERDE	ANGELA CAMPOS
33	NO CLIENTE	TOYOTA	CRISTIAN LEIVA
34	NO CLIENTE	ARIZTIA	CATALINA MOREL
35	NO CLIENTE	METLIFE	CONSTANZA PEREZ
36	NO CLIENTE	KAUFMANN	DIX TOLOZA
37	NO CLIENTE	COPEC	ENRIQUE CORREA
38	NO CLIENTE	ACONCAGUA FOODS	HECTOR ARRIAGADA
39	NO CLIENTE	SHELL	JUAN RAMON SEPULVEDA
40	NO CLIENTE	SCOTIABANK	JULIO ITURRA
41	NO CLIENTE	SANTANDER	LORENA HEREDIA
42	NO CLIENTE	CIRCULO AUTOS	LUIS PEREIRA
43	NO CLIENTE	CONSTRUMART - UNIMARC	MACARENA BARRIENTOS
44	NO CLIENTE	SALCO BRAND	MARCELO ALVARADO
45	NO CLIENTE	CASA & IDEAS	MAURICIO RUSSO
46	NO CLIENTE	KIA	PABLO DIDYK
47	NO CLIENTE	ENJOY	PIERO PAOLO ZACCARELLI
48	NO CLIENTE	HITES	ROBERTO AMPUERO
49	NO CLIENTE	LAN CHILE	SEBASTIAN MYLER
50	NO CLIENTE	CHRYSLER	VERONICA BARAHONA
51	NO CLIENTE	FALABELLA	RICHARD GUAJARDO
52	NO CLIENTE	FALABELLA	ROSARIO SIR
53	NO CLIENTE	FALABELLA	ROBERTO SANCHEZ
54	NO CLIENTE	FORD	RENATO RIVAS
55	NO CLIENTE	TOTTUS	MARIA PAZ LANDGREN
56	NO CLIENTE	TOTTUS	KAREN ATENAS
57	NO CLIENTE	TOTTUS	JOSHUE PIÑONES
58	NO CLIENTE	DERCO	CHRISTIAN MULLENDORF
59	NO CLIENTE	AUTOGASCO	NICOLAS MAINO
60	NO CLIENTE	AMESTI	HERNAN OSSANDON
61	NO CLIENTE	NISSAN	NICOLAS VALDERRAMA RUZ
62	NO CLIENTE	GUITRIOT ARQUITECTOS	NICOLE GUITRIOT
63	NO CLIENTE	PRODALAM	PEDRO CAROCA
64	NO CLIENTE	BND (DUOC)	SEBASTIAN BARRIONUEVO
65	NO CLIENTE	MEDS	HERNAN MERINO
66	NO CLIENTE	ABC DIN	YELSON PALMA
67	NO CLIENTE	PILLIN	RODRIGO PONCE
68	NO CLIENTE	CLARO	PATRICIO ARAYA

Anexo K: Resultados encuesta

Conocimiento de empresas de Letreros Publicitarios

1.- Mencione 3 empresas chilenas fabricantes de letreros publicitarios que usted conozca.

Empresa	Porcentaje de menciones
Alcaino	23%
Acribol	13%
Sinalmig	11%
Acriluz	6%
Hadad	6%
Pasco	5%
Luminosos Parraguez	4%
Fernandez Figari	4%
AMPS	3%
Cordillera	3%
Clear	3%
Perfil Services	2%
Ecoltec	2%
Rustan	2%
Wallpanel	2%
Acelet	2%
Medel Publicidad	2%
Grafiarte	2%
Oriente Publicidad	1%
Allco	1%
Gonzalez Chong	1%
Grafica y modulación (alca)	1%
Luminosos Chile	1%
Baker	1%
Led neon Chile	1%

2.- Indique cuales de las siguientes empresas de letreros conoce, de cuales adquiere productos con regularidad o bien de cuales a dejado de contratar servicios

EMPRESA	CONOCE	NO CONOCE	COMPRA HABITUAL	ABANDONO
ACRIBOL	20	8	4	3
ALLCO	11	24	0	0
CLEAR	7	28	0	0
ECOLTEC	4	27	0	4
HADAD	11	20	4	0
LED NEON CHILE	14	21	0	0
LUMINOSOS ALCAINO	24	0	11	0
PASCO	11	24	0	0
PERFIL SERVICES	4	27	4	0
RUSTAN	4	31	0	0
SINALMIG	14	13	8	0

3.- Mencione los principales atributos que considera a la hora de elegir un proveedor para adquirir letreros publicitarios

Atrbuto	Porcentaje de menciones
Calidad	25,0%
Precio	17,1%
Servicio post venta	11,4%
Tiempo de respuesta	11,4%
Garantia	5,0%
Conocimiento del trabajo	2,9%
Diseño	2,9%
Instalacion	2,9%
Plazo	2,9%
Respaldo	2,9%
Responsabilidad	2,9%
Seguridad	2,9%
Servicio	2,9%
Tecnologia	2,9%
Confianza	2,1%
Personal que instala	2,1%

4.- A continuación se lista una serie de atributos deseables para un proveedor de letreros publicitarios. Ordénelos por relevancia, donde 1 es el más importante y 12 el de menor importancia.

Atributo	Relevancia promedio	Desviación Estandar
Cumplimiento de especificaciones técnicas solicitadas.	1,67	3,16
Buen nivel de iluminación y finas terminaciones.	2,11	1,36
Servicio al cliente y garantía postventa.	3,11	1,12
Cumplimiento de plazos comprometidos.	3,33	2,24
Menores tiempos de entrega.	3,56	1,83
Alta durabilidad.	4,00	2,46
Asesoría y acompañamiento durante especificación y diseño del proyecto.	4,33	3,08
Innovación y capacidad de soluciones técnicas.	4,89	3,92
Precio económico.	5,00	4,03
Rapidez en cotización.	5,11	3,98
Cumplimiento en normas de seguridad en dependencias del cliente.	5,22	3,71
Prestigio, respaldo y certificaciones.	6,33	4,35

5.- A partir de su percepción o experiencia, indique cual de los siguientes proveedores satisface de mejor manera los siguientes atributos.

Empresa	MEJOR PROVEEDOR (% de Menciones)			
	Alta durabilidad.	Buen nivel de iluminación y finas terminaciones.	Cumplimiento de especificaciones técnicas solicitadas.	Precio económico.
Alcaino	78%	67%	78%	11%
Acribol	11%	11%	11%	0%
Hadad	0%	0%	0%	11%
Sinalmig	0%	11%	0%	11%
Otro	11%	11%	11%	67%

Empresa	MEJOR PROVEEDOR (% de Menciones)			
	Servicio al cliente y garantía postventa.	Menores tiempos de entrega.	Cumplimiento de plazos comprometidos.	Rapidez en cotización.
Alcaino	56%	44%	67%	44%
Acribol	22%	0%	0%	0%
Hadad	0%	11%	11%	11%
Sinalmig	11%	11%	0%	11%
Otro	11%	33%	22%	33%

Empresa	MEJOR PROVEEDOR (% de Menciones)			
	Asesoría y acompañamiento durante especificación y diseño de proyecto.	Innovación y capacidad de soluciones técnicas.	Prestigio, respaldo y certificaciones.	Cumplimiento de normas de seguridad en dependencias del cliente.
Alcaino	56%	56%	67%	78%
Acribol	22%	11%	11%	0%
Hadad	0%	0%	0%	11%
Sinalmig	11%	22%	0%	0%
Otro	11%	11%	22%	11%

6.- Por favor indique cuál o cuáles son los métodos para la compra de letreros son mayormente utilizados en su organización.

Métodos de Compra	% de uso
Licitación	13,3%
Cotizaciones a 3 o más proveedores	46,7%
Utilización de proveedor habitual	26,7%
Asignación de presupuesto anual a proveedor unico	13,3%

7.- A la hora de buscar un proveedor de letreros publicitarios, ¿cual o cuales medios de información utiliza?

Metodo de Búsqueda	% de uso
Referencia de conocidos	47%
Buscadores web	29%
Proveedores de competencia	23%
Recomendaciones de personal de 3M	1%

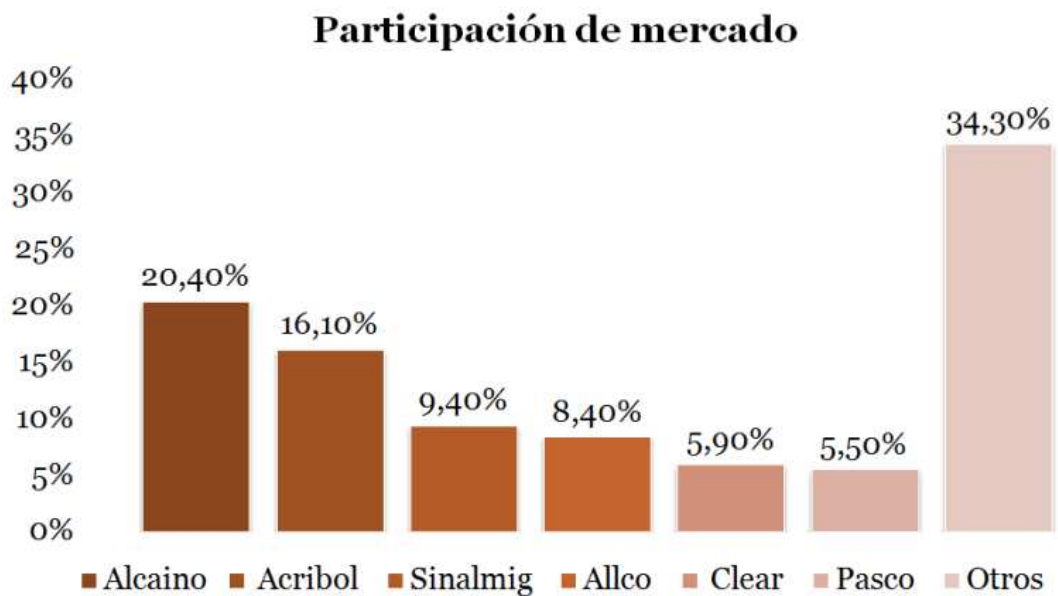
8.- ¿Cuales de los siguientes roles dentro de su organización deciden o influyen en el proceso de compra en su Organización?

Participación en Compra	Gerente General o Dueño	Gerente de Adm. y Finanzas	Gerente de Marketing / Gte. Comercial	Jefe de Abastecimiento	Jefe de Mantenión	Agencia de Publicidad Externa
Influye en Compra	27%	18%	64%	36%	36%	55%
No Participa	45%	73%	9%	45%	55%	36%
Decide Compra	27%	9%	27%	18%	9%	9%

9.- Indique Empresa a la que pertenece.

Industria	% de Encuestados
Automotriz	21%
Retail	22%
Hotelera	11%
Salud	14%
Gasolinera	7%
Inmobiliaria	12%
Bancaria	13%

Anexo L: Participación de mercado estimada previo a estudio



Anexo M: Análisis de costo de proyectos 2013

	Valores			
Rótulos de fila	VENTAS		UTILIDAD OPERAC. (%)	UTILIDAD OPERAC. (\$)
PEQUEÑO	\$ 465.000		52%	\$ 241.780
MEDIO-BAJO	\$ 11.923.788		46%	\$ 5.986.176
SERVICIOS	\$ 16.992.199		61%	\$ 10.448.598
MEDIO-ALTO	\$ 122.274.099		62%	\$ 82.191.043
GRANDE	\$ 225.769.361		67%	\$ 138.847.449
Total general	\$ 377.424.447		61%	\$ 237.715.046

	Porcentajes de Costo de Proyectos				
	Materia Prima	Mano de Obra	Servicios y Logistica	Comisiones	Diseño
GRANDE	65%	24%	6%	3%	2%
MEDIO-ALTO	48%	33%	15%	1%	3%
MEDIO-BAJO	50%	30%	13%	0%	8%
PEQUEÑO	71%	11%	0%	0%	18%
SERVICIOS	27%	73%	0%	7%	5%

Anexo N: Valores de proyectos según segmentación

CATEGORIA	VALORES DE FACTURACION X PROYECTO		
	VENTA PROMEDIO	VENTA MAXIMA	VENTA MINIMA
PEQUEÑO	\$ 232.500	\$ 869.000	\$ 225.000
MEDIANO SPOT	\$ 2.980.947	\$ 8.700.000	\$ 1.600.000
MEDIO DE FLUJO	\$ 7.642.131	\$ 18.265.367	\$ 2.142.480
GRANDE	\$ 28.221.170	\$ 45.750.000	\$ 17.164.541

Anexo O: Inversión histórica en vía pública

Inversión Histórica

VARIACION REAL

ACHAP										
INVERSION PUBLICITARIA										
REAL	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$
TELEVISION	-0,6%	5,2%	8,9%	1,3%	5,1%	5,1%	5,7%	7,4%	-6,0%	0,9%
DIARIOS	-2,6%	-16,1%	2,6%	-3,7%	9,3%	6,7%	3,6%	5,2%	-6,1%	-14,3%
RADIOS	9,7%	-6,7%	-2,3%	-0,9%	-5,9%	6,7%	-5,4%	-0,3%	-3,3%	-1,0%
REVISTAS	42,6%	-15,5%	-3,7%	-5,6%	-5,2%	0,6%	1,0%	7,6%	-13,2%	-23,1%
VIA PUELICA	4,9%	-5,4%	-0,5%	5,0%	22,0%	20,1%	9,6%	14,7%	-14,5%	-16,2%
CINE	-2,8%	-5,4%	-12,2%	-0,9%	1,9%	2,6%	-5,2%	0,6%	-21,7%	23,2%
TV CABLE					6,3%	12,6%	1,5%	19,7%	-16,3%	13,3%
ON LINE					8,6%	30,7%	29,6%	25,8%	32,5%	18,3%
VARIACION TOTAL	1,6%	-5,4%	4,5%	2,1%	6,0%	7,8%	4,5%	7,3%	-6,5%	-5,1%
VARIACION PIB	4,5%	3,3%	2,2%	4,0%	6,0%	5,6%	4,6%	4,6%	3,7%	-1,5%