



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

**“FORMULACION Y EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES
FACTIBLES PARA CAMBIAR EL MODELO DE NEGOCIOS DE LA
GRAN GUÍA”**

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

SEBASTIAN ALEXANDER SMITH RUBIO

PROFESOR GUÍA:
RODRIGO BRICEÑO HOLA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN
PABLO ROSSELOT CORREA

SANTIAGO DE CHILE
Agosto, 2012

Este trabajo buscó explorar, analizar y proponer cambios al modelo de negocios de La Gran Guía, teniendo como principal detonador los resultados y el contexto al cual se ve enfrentada esta empresa. Este es en general la industria publicitaria y las empresas de páginas amarillas en todo el mundo.

Hasta acá el esfuerzo de La Gran Guía está volcado a sostener sus resultados y a reformular su negocio. Su accionista mayoritario, “El Mercurio” tiene el mismo desafío por ejemplo en la industria de diarios impresos. Encontrar una respuesta a la pregunta “¿Cómo tener éxito en una empresa que enfrenta un escenario completamente diferente?” es el motivador de este documento.

Este trabajo se basó en el análisis de: información interna de La Gran Guía, una investigación exploratoria hecha a publicadores (Pyme), en dos estudios de mercado hechos con el único fin de describir la situación de usuarios de medios de búsqueda y empresas publicadoras en Chile, estudios de consumo de medios online, reportes de competidores de La Gran Guía y un estudio realizado sobre empresas de páginas amarillas en Estados Unidos.

De toda la información disponible se generó un detalle con las principales conclusiones que se desprenden de su análisis. Con esto se construyó un cuadro de FODA que abstrae los elementos centrales a considerar. A partir de este se proponen las líneas de acción recomendadas.

Finalmente, en las conclusiones se puede ver que La Gran Guía tiene grandes oportunidades para hacer más eficiente su operación, esta perdiendo valor al no promover su marca y productos, puede mejorar la relación y servicio entregado a sus clientes y tiene posibilidades de aumentar su cartera de productos sin tener que invertir en el desarrollo de estos entregando valor solo con ser un intermediario de estos.

En este documento hay datos contundentes que confirman La Gran Guía esta a pasos de responder a la pregunta planteada más arriba.

INDICE

1	Introducción	4
2	La Gran Guía	7
2.1	Historia	7
2.2	Organización	8
2.4	Productos	8
2.5	Resultados	14
2.6	Clientes y Evolución	14
2.7	Mercados Objetivos	16
2.8	Otros elementos a considerar	19
3	Entrevistas Exploratorias sobre clientes y potenciales clientes	22
4	Tendencias de la Industria en Chile y El mundo	23
5	Competencia	28
6	Estudios de Mercado, usuarios y avisadores	30
7	Análisis información disponible sobre segmentos de Avisadores	39
8	Conclusiones diagnóstico	43
9	Resumen FODA	47
10	Acciones propuestas	48
11	Proyección Impactos esperados	57
	Referencias	59
	Anexos	60

1.- INTRODUCCION

La Gran Guía es una empresa creada el 2004 para aprovechar la oportunidad de entrar a una industria monopólica, la industria de Páginas Amarillas. A su vez las empresas matrices, tenía otros intereses, cómo por ejemplo El Mercurio participar en el negocio de impresión de páginas amarillas y páginas blancas, así como también VTR acceder a un precio de paginas blancas más económico para su servicio de telefonía fija.

La evolución de La Gran Guía desde el año 2005 fue satisfactoria hasta el año 2009, año en que se detuvo su crecimiento, el año 2010 por primera vez se incumple por más de un 20% el presupuesto no logrando el objetivo de Ebitda exigido por los accionistas.

A pesar de este estancamiento las ventas de esta empresa han evolucionado con éxito en su composición, de la venta de productos publicitarios en el formato tradicional de papel, a los formatos de Internet. Estos últimos, hoy representan el 70% y más de las ventas de La Gran Guía. A pesar de esto, se puede ver que esta fuente de ingresos no ha crecido de la manera que lo ha hecho a nivel nacional la venta de publicidad en medios digitales, 29% 2010 y proyectando un 35% para el 2011 (fuente IAB, febrero 2011)

La industria de páginas amarillas en Chile y el mundo viene en descenso y de manera muy dramática, en lo que se refiere a los productos publicitarios tradicionales o en formato de papel. Esto se ha visto acelerado con la consolidación de operadores mundiales como google.com y facebook.com. Dichos operadores, se han instalado como las alternativas de búsqueda más usadas, para búsquedas universales y de personas. Se estima que no han penetrado más rápido el mercado, debido a que aún no cuentan con fuerzas de venta importantes y el cliente (avisador) promedio todavía es ignorante en términos tecnológicos, barrera que dificulta el uso de sofisticadas herramientas que Google y Facebook han desarrollado para uso gratuito. Esto último, a su vez, ha promovido el desarrollo de una industria de asesoría en el uso de los productos y herramientas publicitarias que tiene google.com y facebook.com.

OBJETIVO

Este trabajo busca proponer y evaluar la factibilidad de uno o más cambios posibles en el modelo de negocios de La Gran Guía, cambios que se traduzcan en una mejora en la posición competitiva y resultados de esta empresa.

Los elementos a ser observados en este trabajo consideran:

- 1.- Fortalezas y debilidades de La Gran Guía
- 2.- Mercado objetivo, Clientes, Avisadores y Usuarios
- 3.-Tendencias de la industria y operadores equivalentes
- 4.- Competencia

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Proponer cambios al modelo de negocios de La Gran Guía.
- Evaluar la factibilidad técnica, económica y estratégica de los cambios propuestos.
- Identificar capacidades clave de este nuevo modelo de negocios.

METODOLOGIA

La metodología será la siguiente:

- 1) Se llevará a cabo un levantamiento de información en los siguientes puntos, con el fin de generar un diagnostico de la situación:
 - a. Análisis de información disponible de La Gran Guía.
 - b. Entrevista exploratoria sobre el mercado objetivo de La Gran Guía.
 - c. Tendencias de la industria nivel mundial.
 - d. Competencia.

e. Análisis de estudios de mercado disponibles

f. Análisis información disponible del segmento de avisadores.

2) Análisis FODA para La Gran Guía

3) Conclusiones, Diagnostico y propuesta de acciones a llevar a cabo.

4) Proyección impactos esperados de las acciones propuestas.

2.- LA GRAN GUIA

2.1.- Historia

La Gran Guía es una empresa que fue creada en el año 2004 por la iniciativa de Fulvio Stacchetti junto con directores de El Mercurio. Ellos vieron una gran oportunidad de entrar a un negocio publicitario con rentabilidades muy altas y que operaba con un monopolio. A esta oportunidad se le sumaba que el grupo El Mercurio se abría a participar en un negocio de impresión donde no tenía ninguna presencia hasta ese momento, elemento que aumentaba el atractivo de emprender en esta industria. A estos elementos se sumó VTR empresa que estaba obligada por ley a comprar guías de páginas blancas para su servicio de telefonía fija a un precio extremadamente elevado, ya que el único proveedor del producto era la misma empresa monopolica de la industria de Páginas Amarillas, esta empresa es Publiguías. Empresa aliada a Telefonica, principal competidor de VTR. Estos son los detonadores que dan inicio a este emprendimiento.

La evolución de los resultados de La Gran Guía fueron satisfactorios hasta el año 2010, año en que por primera vez se genera la mayor diferencia con el presupuesto de ingresos y una repercusión muy importante en la caja de la empresa ya que era el año donde los accionistas esperaban que La Gran Guía lograra su independencia financiera sin más aportes de capital de parte de los accionistas.

Si bien hasta ese momento se avanzaba en cambiar hacia medios publicitarios en Internet, los resultados del 2010 hicieron ver que los avances no eran suficientes y el desfase con las tendencias de mercado (crecimiento publicidad digital) mucho mayor a lo previsto. Esto se tradujo en el primer cambio de estructura, sobre todo de las líneas directivas principales de la organización, donde prácticamente el 70% de la plana gerencial fue removida entre Enero 2011 y Agosto 2011.

2.2.- Organización

La estructura organizacional de La Gran Guía es la siguiente:

1) Directorio compuesto por:

- > Cristian Edwards Del Río – Presidente ejecutivo de Grupo El Mercurio SAP.
- > Alvaro Sostin – Gerente Desarrollo Grupo El Mercurio y director de empresas de El Mercurio.
- > Enrique Rosselot – Gerente General La Gran Guía y director de Empresas de El Mercurio.
- > Jorge Query – Vicepresidente Legal de VTR.
- > Juan Vasquez – Vicepresidente de Productos y Estrategia de VTR.

2) Estructura ejecutiva de La Gran Guía:

- > Gerencia General, Enrique Rosselot
 - > Sub Gerencia de RRHH, Andres Labarca
 - > Sub Gerencia de Sistemas, Meng Xsiung
 - > Gerencia de Operaciones, Pablo Brierley
 - > Gerencia de Desarrollo, James Brierley
- > Gerencia de Administración y Finanzas, Carlos Villalobos
- > Gerencia Comercial, Ximena Zapata
 - > Gerencia de Ventas, Ricardo San Martín
 - > Gerencia de Ventas, Arturo Peñafiel
 - > Gerencia de Ventas, Sebastian Smith
 - >Sub Gerencia de Marketing, Juan Pablo Cordero

2.3.- Productos

Los productos de La Gran Guía se pueden dividir en función del medio donde se producen, esto es productos Digitales o Internet y tradicionales o de Papel.

Entre los productos Digitales La Gran Guía cuenta con:

- www.amarillas.com , este es un portal de páginas amarillas que replica la versión impresa pero en Internet, permite la búsqueda por rubros.

Actividad, Empresa, Dirección o Teléfono

Región Metropolitana

Busca aquí tu empresa si no te encuentras te publicamos gratis por 30 días

¡Productos Internet!

Llámanos: 600-7540007

Catálogos

Videos



Lo más Buscado Páginas Amarillas

- Notarías
- Correos
- Laboratorios Farmacéuticos
- Agencias De Publicidad
- Laboratorios Clínicos
- Pasterías

Lo más Buscado Portal Geográfico

- Bancos
- Farmacías
- Estaciones de Servicio
- Supermercados
- Buses Interurbanos
- Restaurantes Comidas Rápidas

Lo más Buscado en Emol

- Abogados
- Arrendo de automóviles
- Aseorías
- Asociaciones gremiales
- Automóviles
- Clinicas

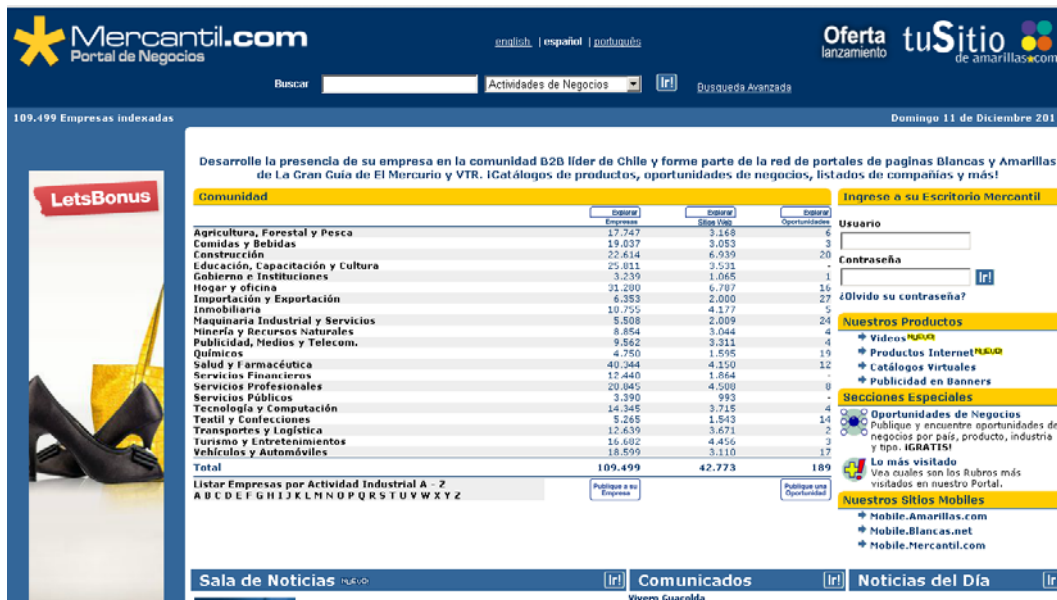
Sectores Económicos Mercantil

- Agricultura, Forestal y Pesca
- Comidas y Bebidas
- Construcción
- Educación, Capacitación y Cultura
- Gobierno e Instituciones
- Hogar y oficina

Guía Residencial Páginas Blancas

- Arica y Parícuta
- Tarapacá
- Antofagasta
- Atacama
- Coquimbo
- Vaporarito

- www.mercantil.com , este es un portal que contiene a todas las empresas Pequeñas, Medianas y Grandes que operan en Chile.



Mercantil.com Portal de Negocios

109.499 Empresas indexadas

Desarrolle la presencia de su empresa en la comunidad B2B líder de Chile y forme parte de la red de portales de páginas Blancas y Amarillas de La Gran Guía de El Mercurio y VTR. Catálogos de productos, oportunidades de negocios, listados de compañías y más!

Comunidad	Empresas	Sitios Web	Oportunidades
Agricultura, Forestal y Pesca	17.747	3.168	6
Comidas y Bebidas	19.037	3.053	3
Construcción	22.614	6.939	20
Educación, Capacitación y Cultura	25.011	3.531	-
Gobierno e Instituciones	3.239	1.065	1
Hogar y oficina	31.090	6.787	16
Importación y Exportación	6.353	2.000	27
Inmobiliaria	10.755	4.177	5
Maquinaria Industrial y Servicios	5.508	2.009	24
Minería y Recursos Naturales	8.854	3.044	4
Publicidad, Medios y Telecom.	9.562	3.311	-4
Químicos	4.760	1.595	19
Salud y Farmacéutica	40.244	4.150	12
Servicios Financieros	12.440	1.864	-
Servicios Profesionales	20.945	4.590	0
Servicios Públicos	3.390	993	-
Tecnología y Computación	14.346	3.715	-4
Textil y Confecciones	5.265	1.543	24
Transportes y Logística	12.639	3.671	-2
Turismo y Entretenimientos	16.602	4.456	3
Vehículos y Automóviles	18.599	3.110	17
Total	109.499	42.773	189

Lista de Empresas por Actividad Industrial A - Z

Sala de Noticias | **Comunicados** | **Noticias del Día**

- geo.amarillas.com , portal que permite buscar empresas de un rubro de actividad específico y por geografía.

amarillas.com Buscar ACEROS ir Santiago, RM
Dirección, Nombre, Palabras clave, Dirección y Teléfono Cambiar Localidad

Filtrar Búsqueda: Categorías Localidades Cercanas A-Z Ordenar Ver

Tu Búsqueda ACEROS en Santiago, RM retorno 84 resultados

Gerdou Aza La Unión 3070, Renca Santiago	(56-2) 641 8683	16,8 km	A
Prodalam Alberto Pepper 1610, Renca Santiago	(56-2) 605 1000	9,99 km	B
Carlos Herrera A. Master En Acero Av. Alonso De Córdova 9900 Of.1501, Las Condes Santiago	(56-2) 550 0100	8,22 km	C
Hifima Ltda. Chalán 2390, Independencia Santiago	(56-2) 777 9201	9,54 km	D
Block y Cia. General Mackenna 1531, Santiago Santiago	(56-2) 698 1951	8,86 km	E
Compañía Siderúrgica Huachipato S.A. Av. Gran Bretaña 2910 Talcahuano	(56-41) 280 2362	2,78 km	F

- www.blancas.net , sitio web que permite buscar por nombre, dirección, teléfono fijo, a personas y empresas, concentra la información de todos los operadores de telefonía fija de Chile.

Blancas.net Buscar El Mercurio S.A ir Santiago, RM
Dirección, Nombre, Palabras clave, Dirección y Teléfono Cambiar Localidad

Filtrar Búsqueda: Localidades Cercanas A-Z Ordenar Ver

Tu Búsqueda El Mercurio S A en Santiago, RM retorno 326 resultados

El Mercurio S.A. Varias Ubicaciones (4) Mostrar todo	5,07 km
Av. Sta. Maria 5542	2078399
Santiago	3301000
	3301111
Empresa el Mercurio S.A. Varias Ubicaciones (2) Mostrar todo	3,75 km
Av. Ricardo Lyon 146 Loc. 9	4310241
Santiago	
Agrícola el Canelo S.A. Parc. 83 Pañe	8211906
Agrícola el Monte S.A. El Maicillo 620 Isla de Mapo	8193992
Agrícola el Nogal S.A. Cam.alto Jahuel S/N Buin	8212408
Agrícola el Principal S.A. Hijuela San Miguel S/N Mallarauco	0310103
Agrícola Industrial el Boldo S.A. San Pío X 2460 Santiago	9644504 9644525 9644526
Agroindustrial el Palco S.A. Varias Ubicaciones (2) Mostrar todo	8181569 0102770
Asesorías para el Desarrollo S.A.	4,63 km

- Buscador.emol.com, buscador de páginas amarillas de emol.com, sirve dentro de emol.com todas las consultas de empresas y de rubros de actividad comercial.

Emol.com El Mercurio Blogs EmolTV Radio Multimedia Autos Propiedades Empleos Lun.com La Segunda Diarios Regionales

Web Noticias Amarillas Emol.com

emol.com Buscador

¿Qué? ¿Dónde? Buscar

Amorillas.com

Ordenar por: Relevancia Nombre

Filtros activos: Categoría: ACEROS

Categorías: PLANCHAS DE ACERO 18 MAESTRANZAS 17 ACEROS INOXIDABLES 16 FIERRO 16 PERFILES DE ACERO 14 CATERAS DE ACERO 13 BARRACAS DE FIERRO 11 ESTRUCTURAS 10 METALES 10

Ubicación: Región: Todas las regiones Ciudad: Todas las ciudades

Buscaste "aceros" en las Amarillas de Chile, mostrando 1 el 10 de 153 empresas

Acero Hochschild
MAURICIO HOCHSCHILD SAIC
 Categoría: Aceros, Fierro, Perfiles de acero
 Santiago, Remca (Ver en el mapa)
 Avenida Serrador Jaime Guzmán Errázuriz 3636
 teléfono: (7) 47386608 fax: (7) 8411323
 Mostrar más direcciones: ficha empresa aviso web video catálogo

Sack
SALOMON SACK S A
 Categoría: Aceros, Barras para homigon, Cafeteras de acero
 Santiago, Las Condes (Ver en el mapa)
 Avenida Andrés Bello 2777 Of 402

- Servicios adicionales en Internet, dentro de esta categoría se consideran productos como desarrollo de vídeos online, catálogos online y sitios web.

Productos Internet

Hemos implementado una gran variedad de soluciones web y plataformas de negocios para nuestros clientes, las cuales les han permitido destacarse en la red, y potenciar sus empresas creando nuevos canales de ventas y comunicaciones.

Intégrese a la comunidad de negocios más completa del mercado y haga visible su empresa para miles de potenciales clientes nacionales y extranjeros.

Vea Nuestros Productos y elija el que se adapte a sus necesidades :

Avisos	+
Banner	+
Páginas Web (tuSitio)	+
Botones	+
Videos	+
Catálogos	+
Mobile	+

Cotizar

Entre los productos tradicionales o de papel cuenta con:

- Guías de páginas amarillas en Santiago y regiones, este producto es el producto tradicional de páginas amarillas que se publica en ejemplares

por región. El tiraje de dicho producto es de 700.000 guías a lo largo de todo Chile.



- ★ **Cobertura nacional**
Abarcando la R.M. y 8 guías regionales de Arica a Punta Arenas.
- ★ **Distribución inteligente,**
por sectores ABC1 - C2 - C3, certificada y gratuita, llegamos donde están los consumidores de páginas amarillas efectivas.
- ★ **Más contenidos,** poseemos el doble de contenido de datos e información que la competencia.
- ★ **Diseño,** nuevo formato de 3 columnas, facilita la búsqueda, más portable y rápida de usar.
- ★ **Circulación,** 700.000 ejemplares a lo largo del país.

- Directorio empresarial, esta es una guía que publica a más de 60.000 empresas que operan en Chile que sirven o comercian principalmente entre empresas. El tiraje de este producto es de 30.000 ejemplares en todo Chile.



- ★ **Único**, el directorio empresarial más completo a nivel nacional, con más de 30.000 ejemplares.
- ★ **3 Idiomas**, toda la información de rubros en inglés, español y chino mandarín.
- ★ **Datos**, más de 59.000 empresas publicadas a nivel nacional.
- ★ **Información**, certificaciones, comercio exterior, contactos, asociaciones gremiales y mucho más.
- ★ **Gratis**, distribución gratuita y certificada.

2.3.1.- Distribución ventas por tipo de producto año 2010.

En el siguiente cuadro se puede ver por tipo de producto: la cantidad de productos vendidos, el porcentaje que representan en cantidad, en valor y finalmente el porcentaje de descuento en promedio que se le hizo a cada categoría.

Tipo de Productos	Productos	% Part Cantidad	% Part Ventas	Tasa Descto.
INTERNET	14.322	60,99%	55,67%	39%
Internet - amarillas.com - Aviso	6.197	26,39%	42,40%	40%
Internet - amarillas.com - Inserción	863	3,68%	1,39%	19%
Internet - Banners	321	1,37%	1,59%	57%
Internet - Catálogos	378	1,61%	1,52%	17%
Internet - mercantil.com	43	0,18%	0,56%	50%
Internet - mercantil.com - Aviso	35	0,15%	0,22%	48%
Internet - mercantil.com - Logo	440	1,87%	0,28%	18%
Internet - Portal Geográfico - Aviso	329	1,40%	1,93%	39%
Internet - Sitio Web	219	0,93%	1,01%	35%
Internet - Sitio Web Adicional	4.823	20,54%	2,38%	31%
Internet - Video	674	2,87%	2,39%	23%
PAPEL	9.159	39,01%	44,33%	56%
Papel - Aviso	2.953	12,58%	32,88%	60%
Papel - Aviso Especial	227	0,97%	2,97%	60%
Papel - Inserción	5.894	25,10%	8,43%	27%
Papel - Logo	85	0,36%	0,05%	31%
TOTAL	23.481	100,00%	100,00%	48%

2.4.- Venta y Resultados

Los resultados desde el año 2006 hasta la fecha se pueden ver en el siguiente cuadro:

EBITDA LGG	2010 MM\$	2009 MM\$	2008 MM\$	2007 MM\$	2006 MM\$	variación 2010 2009 %
Ingresos Operacionales	6.621.204	5.916.055	6.067.040	6.095.873	5.435.586	11,9%
Ingresos por venta de Avisos	5.951.204	5.253.055	4.747.148	4.627.951	4.017.083	13,3%
Canjes	300.000	383.000	737.000	865.000	700.000	-21,7%
Otros Ingresos	370.000	280.000	582.892	602.922	718.503	32,1%
Costos Operacionales	2.920.345	2.944.896	3.539.440	3.403.500	3.620.729	-0,8%
Impresión y distribución	1.270.038	1.319.551	2.137.424	2.053.863	2.287.374	-3,8%
Comisiones	1.037.792	991.754	815.105	902.127	578.589	4,6%
Incobrables	424.584	435.241	348.369	376.036	440.419	-2,4%
Otros Costos	187.931	198.351	238.542	71.474	314.347	-5,3%
Margen Directo	3.700.859	2.971.158	2.527.600	2.692.373	1.814.857	24,6%
Gastos de Administración	3.119.519	2.630.207	2.989.043	2.802.395	3.437.907	18,6%
Gastos de Personal	2.022.917	1.777.467	1.880.446	1.614.824	1.288.489	13,8%
Gastos Generales	514.770	456.349	461.353	525.705	552.623	12,8%
Gastos de Marketing	581.833	396.391	647.244	661.866	1.596.795	46,8%
EBITDA	581.340	340.952	- 461.443	- 110.022	- 1.623.050	70,5%

Este año se espera que los ingresos terminen al mismo nivel que el 2010 y con más de un 20% abajo del ppto que es igual al del año 2010.

2.5.- Descripción de clientes y su evolución

Los clientes de La Gran Guía se han mantenido en un nivel estable y la tasa de renovación de clientes ha venido aumentando sistemáticamente año a año. Como referencia las empresas de páginas amarillas tienen un indicador de renovación anual que se mueve en torno al 80% y 85%.

Año	2008	2009	2010
Cientes	8.762	8.674	8.379
Renuevan	4.406	4.818	4.988
% Renovación	50%	56%	60%

En el siguiente cuadro se puede observar la evolución del consumo de medios que ofrece La Gran Guía a sus clientes. Así el cuadro muestra la evolución del consumo en función de si estos productos pertenecen al formato de papel o Digital o Internet. Se distingue si consumen: papel & Internet, sólo papel, sólo Internet o

no renovaron. La información del cuadro parte indicando cual es el origen del cliente antes de su migración:

		2007 a 2008	2008 a 2009	2009 a 2010
Papel	Papel	1.285	1.029	834
	Internet	55	84	38
	Papel&Internet	448	372	160
	No Renovaron	2.139	1.248	622
Internet	Papel	16	7	12
	Internet	201	408	705
	Papel&Internet	75	100	182
	No Renovaron	346	574	906
Papel & Internet	Papel	111	73	57
	Internet	103	221	272
	Papel&Internet	2.112	2.524	2.728
	No Renovaron	1.871	2.034	1.863

Se puede apreciar que los clientes han ido concentrando sus compras en paquetes de producto que combinan papel e Internet, grupo que su vez muestra una tasa de renovación que va en aumento. El grupo que consume sólo papel es cada vez más pequeño. Respecto de quienes consume sólo Internet, si bien el número crece, también crece la fuga de este tipo de clientes.

La facturación promedio por cliente viene creciendo.

Año	2008	2009	2010
Ingresos (MM\$)	\$ 4.747	\$ 5.253	\$ 5.951
Consumo Promedio (M\$)	\$ 542	\$ 606	\$ 710

Los dos puntos anteriores, la migración de clientes y la facturación promedio son en parte importante la resultante de las políticas comerciales de La Gran Guía. La empresa año a año ha promovido los descuentos y beneficios en función de la cantidad de soportes/medios contratados incrementando significativamente el

descuento para el soporte de papel y también ha promovido los descuentos y beneficios para los clientes que hacen compras de mayor facturación.

2.6.- Mercados Objetivos

Como ya indicamos todos los medios publicitarios y La Gran Guía también, cuentan con dos grandes grupos de interés o clientes, considerando esta palabra en el sentido más amplio, es decir, relacionado a la entrega de un servicio. Estos grupos son: quienes usan el medio o “Usuarios” y quienes pagan por publicitarse en el medio o “Avisadores”.

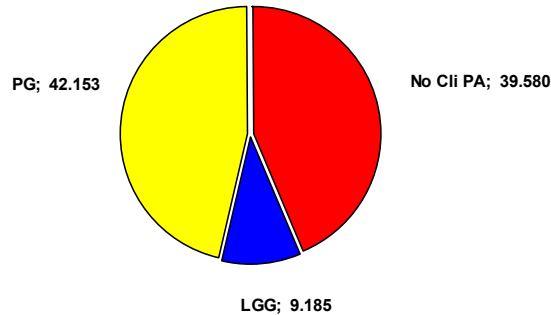
Respecto del grupo de interés de clientes “**Avisadores**” tenemos que La Gran Guía los estima en aproximadamente 110.000, entre empresas Pequeñas, Medianas y Grandes, a lo largo de todo Chile. Dentro de este grupo se estima que un 19% pueden ser calificadas como medianas o grandes y un 81% pueden calificarse como pequeñas considerando la cantidad de personas que trabajan en ella y la facturación anual de estas (datos proporcionados por La Gran Guía).

Respecto de los medios que prefieren para publicar, podemos decir que ellos han ido concentrando sus inversiones en Internet, basándonos en que el 83% indica que prefiere promocionarse por este medio y que las ventas de publicidad de páginas amarillas en el formato tradicional de papel vienen cayendo año tras año (Estudio Voces Research, septiembre 2011).

Si mañana tuviese que avisar o publicar información sobre su empresa, ¿usted preferiría hacerlo por Internet o en Papel (la Guía)?



También podemos decir que la mitad de estas empresas no publica en ningún medio de paginas amarillas (Reporte de clientes Publiguías y La Gran Guía, generado por La Gran Guía).



Se puede identificar que un 65% de estas 110.000 empresas tienen una actividad comercial de tipo B2B, es decir, comercian entre empresas y un 35% tiene una actividad comercial de tipo B2C, comercian con un consumidor final.

En los próximos puntos exponemos datos más precisos de estos segmentos al revisar los principales resultados del estudio de mercado realizado en Septiembre de 2011 por Voces Research y que tuvo como foco el segmento de clientes “Avisadores”.

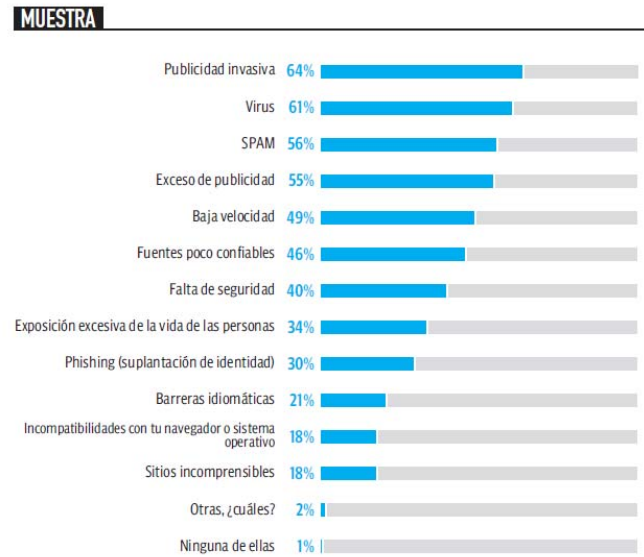
Respecto del grupo de interés de clientes “**Usuarios**” podemos decir que se estima que los Usuarios de medios de búsqueda mayores a 18 años y pertenecientes a grupos socioeconómicos ABC1, C2 y C3 son aproximadamente 3.270.000 personas en todo Chile (Dato proyectado de información del censo de 2002).

A partir de diferentes estudios de mercado podemos destacar que:

- 73% de la población (ABC1, C2, C3, mayor de 18 años) ha usado un medio de búsqueda para encontrar un proveedor de servicios o productos (Estudio Voces Research Agosto 2011 sobre usuarios de medios de búsqueda)

- Respecto de cómo evalúan la publicidad, 80% de ellos estima que está es excesiva ya que en general no está relacionada al contenido (Estudio Soy Digital 2011).

B. ¿CUÁLES SON LOS MAYORES PROBLEMAS QUE DETECTAS AL UTILIZAR INTERNET?



- 78% de ellos ha buscado o investigado en Internet un producto antes de comprarlo (Estudio Soy Digital 2011), lo cual indica que el concepto de que hoy existe un “**Momento cero de la verdad**” expuesto por Google es un tema ya establecido en el proceso de compra de una persona o empresa.



En los próximos puntos exponemos datos más precisos de este segmento al revisar los principales resultados del estudio de mercado llevado a cabo sobre este segmento de clientes “Usuarios” en Agosto 2011 por Voces Research.

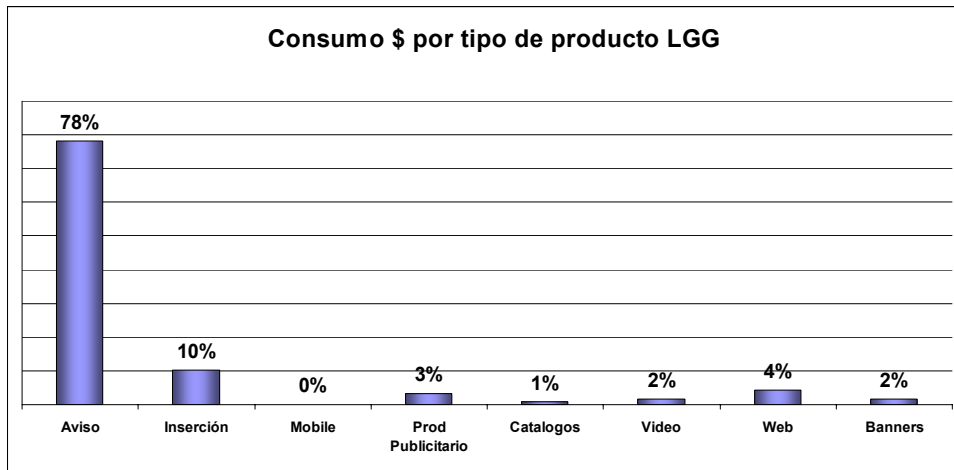
2.8.- Otros Elementos a Considerar

> La Gran Guía cuenta con una amplia gama y variedad de productos con gran tráfico en Internet, más de 1.200.000 visitantes únicos al mes:

- Sitio web amarillas.com. Este es un sitio web que despliega información de empresas en 3 formatos diferentes. El primero en el formato tradicional de páginas amarillas con look and feel de una guía de páginas amarillas impresa. El segundo formato es el despliegue de empresas y rubros de actividad en mapas o geográficamente. El tercer formato es un listado similar al usado por Google. Este sitio web tiene un tráfico aproximado de 350.000 visitantes únicos al mes.
- Sitio web mercantil.com. Este es un portal que despliega información ordenada por rubros de actividad de aproximadamente 110.000 empresas. Recopila de cada empresa toda la información que está desplegada de manera pública en la web. Concentra un tráfico de aproximadamente 500.000 usuarios únicos al mes.
- Espacio en portal emol.com, “buscador emol de amarillas.com”. Este espacio sirve todas las búsquedas de empresas y rubros que se hacen a través de emol.com. La información en este espacio se despliega en el formato de listado de empresas junto con algunas imágenes de estas. Este espacio en emol.com tiene aproximadamente 400.000 visitantes únicos al mes. Cuenta con una muy buena indexación natural a Google.
- Productos Digitales adicionales. La Gran Guía además produce diferentes productos adicionales que buscan mejorar la presencia de sus clientes en Internet. Entre estos productos cuenta con el desarrollo de videos de 30

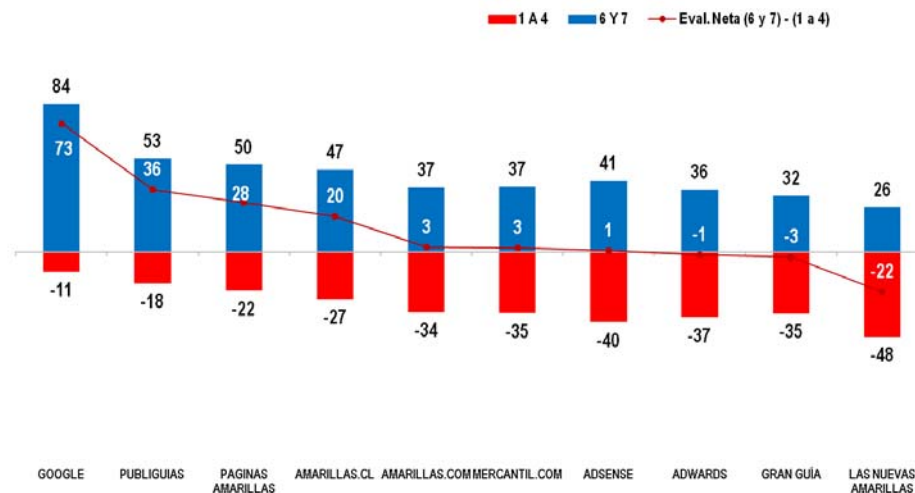
segundos, el desarrollo de catálogos digitales de productos con un buscador indexado al catálogo para buscar por palabra dentro del contenido del catálogo, desarrollo de sitios web, banner publicitarios.

> Los ingresos de La Gran Guía hoy se concentran en Internet (70%). Dentro de los productos más del 88% de los ingresos se concentran en los productos simples, tradicionales, esto es, avisos publicitarios. El 12% restante se compone de servicios adicionales, banners, etc.

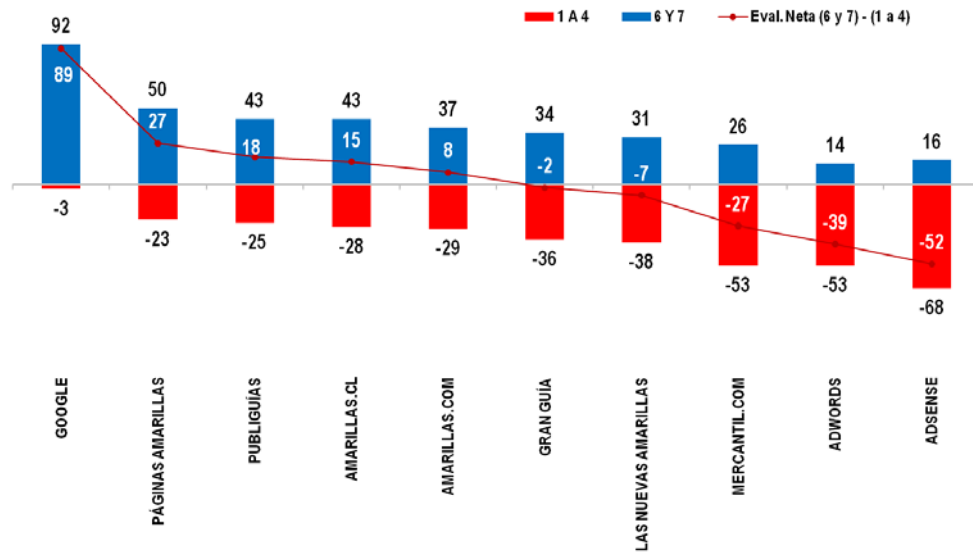


> La Gran Guía cuenta con una mala evaluación de sus servicios, de alguna manera esto se ve reflejado en el hecho de que se cuenta con 2 ejecutivos de servicio al cliente para atender a 7.300 clientes.

De acuerdo a lo que usted sabe, conoce o ha escuchado, ¿cómo evalúa a cada uno de los siguientes medios para avisar o publicar información sobre su empresa? Utilice una escala de 1 a 7, donde 1 es “pésimo” y 7 es “excelente”



De acuerdo a lo que usted sabe, conoce o ha escuchado, ¿cómo evalúa a cada uno de los siguientes medios de búsqueda? Utilice una escala de 1 a 7, donde 1 es “pésimo” y 7 es “excelente”



> La Gran Guía cuenta con 150 ejecutivos de venta directa que cubren Chile desde Arica hasta Punta Arenas. A parte de Publiguías no hay otra empresa de medios publicitarios que cuente con una fuerza de ventas de esta envergadura, con cobertura nacional y con experiencia en venta de productos digitales.

> La Gran Guía cuenta con la base de datos de empresa más extensa de Chile, si bien hay otros operadores que cuentan con bases de datos con más información por empresa y más actualizada, éstas en general son acotadas a alguna industria o sector.

> Esta empresa es parte de las empresas de El Mercurio entre las cuales se cuenta, Las Últimas Noticias, La Segunda, El Mercurio, Adxion, XYGO, Emol, Farox, Gráfica Quilicura, Dato Aviso. Esto da muchas posibilidades de generar sinergias y aprovechar capacidades complementarias. Por otra parte cabe destacar que El Mercurio fue reconocido como el principal medio publicitario Online de Chile.

3.- RESULTADOS DE ENTREVISTAS EXPLORATORIAS

Se llevaron a cabo 6 entrevistas exploratorias a las personas que deciden la publicidad que será usada por sus empresas, entre ellos contamos a dueños, Gerentes Generales, Gerentes Comerciales y de Marketing.

Las empresas entrevistadas fueron, Grbac Frenos, Instituto Santo Tomás, Ferretería Caupolicán, Arte Monett, Daily Sweet y Manuchar.

De estas entrevistas podemos destacar:

- Hoy quienes deciden quieren medir el retorno de sus inversiones publicitarias, quieren resultados concretos, así sean más llamadas, más solicitudes por Internet, más visitas a sus sitios web, más clicks en sus anuncios, etc.
- También se aprecia en los negocios más pequeños que quienes deciden reconocen que estas decisiones no son parte de sus fortalezas y que necesitan asesoría o ayuda.
- Todos declaran como importante a Google y estar presente en esta plataforma.
- No son usuarios avanzados de nuevas tecnologías y es muy evidente el desconocimiento que tienen de los productos que ofrece La Gran Guía, inclusive entre los que son clientes de los productos que habían contratado con esta empresa.

4.- TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA

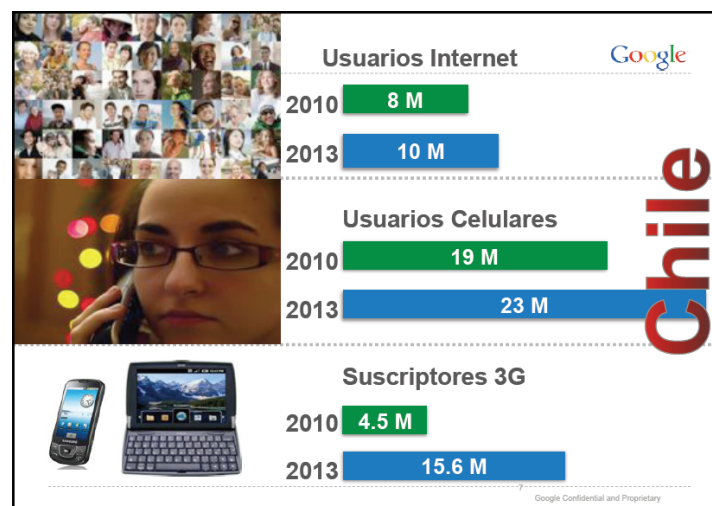
Los elementos de la industria a ser descritos a continuación, tienen relación con el desarrollo de Internet y medios o dispositivos digitales, el uso de este medio, el volumen de inversión publicitaria, como se distribuye, como se espera que se distribuya y en particular, que están haciendo las empresas de páginas amarillas en Chile y en el mundo.

CONECTIVIDAD: Se espera que la penetración de conexiones de Internet aumente de un 49% a un 77% en Chile en menos de 5 años, esto es, se espera que los usuarios de Internet aumenten de 8 a 10 millones al 2013.

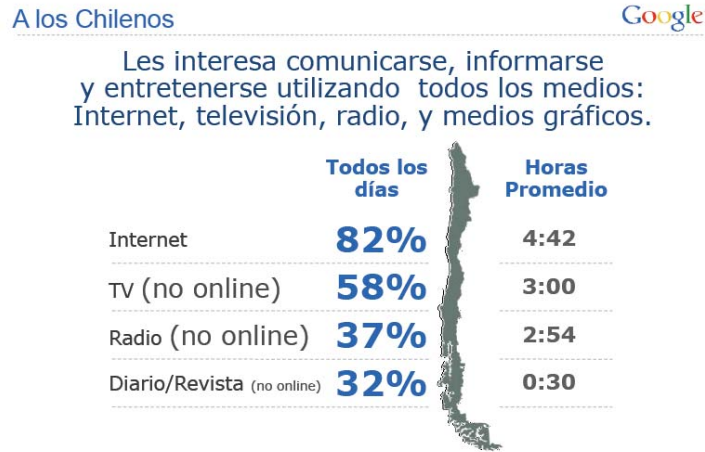
	Estados Unidos (2001)	Chile (2011)	Estados Unidos (2011)
Penetración de Internet	49%	50%	77%
Comercio Electrónico como % de Ventas del Minorista en Total	1-2%	1-2%	7%
Marketing Digital como % de Publicidad Total	4-5%	4-5%	18%

Calculations: Richard Heeks, Centre for Development Informatics, University of Manchester, UK;
 Statistics from International Telecommunication Union: Sept 2010: OECD: IAB, InternetWorldStats.com

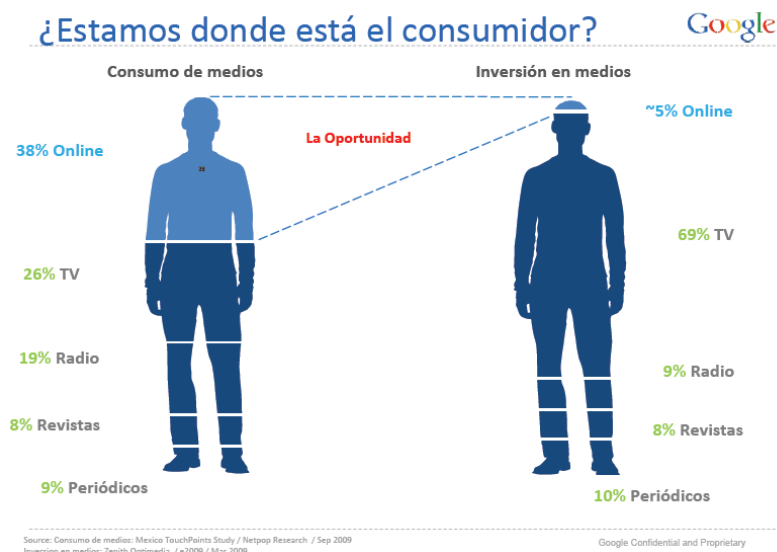
Los usuarios móviles 3G se espera que aumenten de 4,5 a 16 millones al 2013.



USO DE MEDIOS PUBLICITARIOS: Respecto de los usuarios de medios y la frecuencia con usan diariamente diferentes medios, el 82% de los usuarios usa diariamente Internet, 58% la televisión y 37% la radio.



Si miramos el porcentaje de tiempo usado en cada medio publicitario por una persona promedio y lo comparamos con la participación de la industria publicitaria de cada medio, tenemos que el 37% del tiempo es destinado al consumo de Internet y sólo el 4% de la inversión publicitaria es destinada hoy día a Internet. El 26% del tiempo es destinado al consumo de la televisión y este medio concentra un 69% del total de la inversión publicitaria en Chile (datos entregados por estudio de Google en Chile).

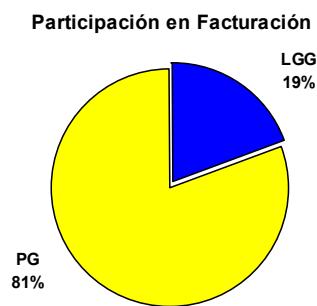


4.1.- Evolución de la publicidad on-line en Chile

La publicidad on-line en Chile ha evolucionado de los 36 millones de dólares el 2009 a 47 millones de dólares el 2010 y se espera que llegue a los 64 millones de dólares el 2011, marcando un crecimiento de 35% respecto del 2010.

4.2.- Descripción de la Industria de Páginas Amarillas en Chile

La industria de Páginas Amarillas en Chile está compuesta por 2 operadores importantes, Publiguías con un 81% del mercado y La Gran Guía con un 19% del mercado.

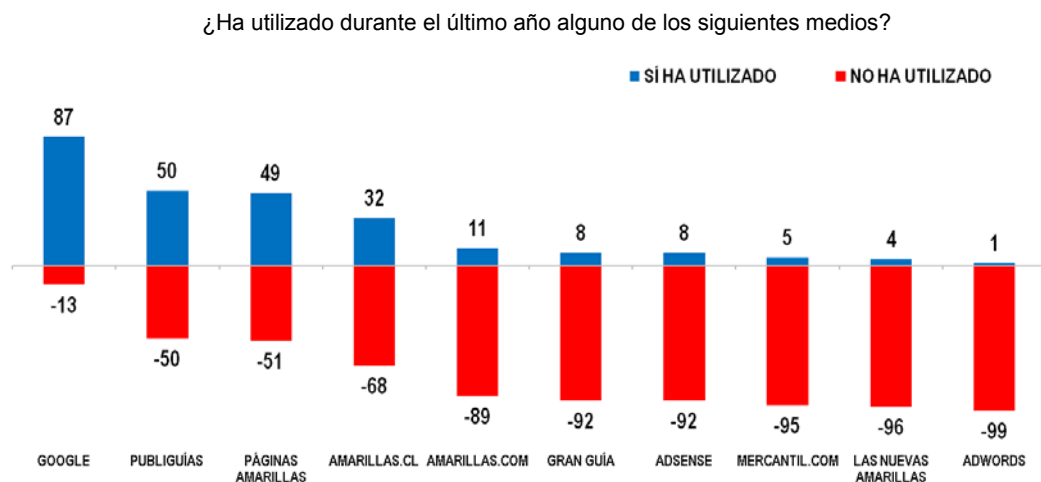


El tamaño de esta industria hoy día es de aproximadamente 59 millones de dólares.

Se sabe que Publiguías viene disminuyendo sus ventas en promedio un 20% cada año y concentra sus ingresos en la venta de avisos publicitarios en el formato tradicional o de papel.

La Gran Guía ha sostenido sus ventas en los últimos 3 años y ha ido concentrando sus ingresos en medios Digitales. Ha logrado pasar de un 30% de participación de productos publicitarios Digitales el 2008, al 2011 con un 70% de sus ingresos concentrados en medios Digitales.

Hoy esta industria está muy afectada por nuevos operadores que están sirviendo al mercado, estos son Google y Facebook. Google es usado por más del 80% (Voces Research Agosto 2011, nota al pie) de los usuarios de medios de búsqueda y tiene un formato de producto que lo hace muy atractivo para empresas con presupuestos de publicidad restringidos. El problema es que aún es un producto muy complejo para el nivel de tecnologización del mercado objetivo.



4.2.- Tendencias en el mundo

Los operadores de Páginas Amarillas a nivel mundial están cambiando sus modelos de negocio, haciendo esfuerzos por volcar sus ingresos a productos Digitales o de Internet y cambiando su oferta de productos a una oferta donde el valor está puesto en la contactabilidad y no un aviso publicitario en un medio específico. La relación contractual está migrando a contratos mensuales, autorenovables y flexibles a cualquier cambio. El objetivo final es entregar un servicio donde el cliente paga por resultados.

Algunos de estos operadores han tomado la decisión de ser dealers de venta de Google, agregando los productos de esta empresa a la cartera de productos de la empresa de páginas amarillas.

De acuerdo a lo revisado en reportes de Yell y un estudio del 2010 realizado por Simba Research en EEUU, se puede ver que estas empresas están disminuyendo

sus costos, haciendo los mayores esfuerzos por hacer más eficientes sus operaciones y maximizar sus resultados. El objetivo principal, es financiar el cambio que está sufriendo esta industria y pasar de concentrar sus ingresos en los medios de papel a concentrar esos ingresos en medios digitales.

Benchmark USA	Min	Max	LGG
Ventas por Trabajador MU\$	133	595	40
Ventas por Vendedor MU\$	163	1048	72
Ventas por ejemplar (papel) U\$	12	28	16

También se puede apreciar otro patrón común, se han volcado a cuidar a sus clientes y a desarrollar sus marcas. En concreto, Yell ha creado 2 nuevas estructuras, una para gestionar la relación con sus clientes y otra para desarrollar marca entre ellos (Referencias, Sale Force Effectiveness 2010, Simba Information, Yell 2010 annual report)

5.- COMPETENCIA

Dentro de los competidores de La Gran Guía podemos destacar como los más importantes a: Google principalmente con el producto “Adwords”, Publiguías en el ámbito de la industria de Páginas Amarillas propiamente tal y Facebook que ha desplazado definitivamente a las paginas blancas como medio de búsqueda de personas.

También vale mencionar a una serie de empresas nuevas iniciadas por jóvenes que se están haciendo del mercado de la asesoría en publicidad en medios online, ofreciendo por ejemplo servicios de asesoría en como sacar provecho a Google y Facebook.

Los principales competidores de La Gran Guía que fueron analizados en profundidad son: Google, Yell (Publiguías), Facebook, Pequeñas Agencias.

GOOGLE: Esta empresa es un gigante mundial, ya tiene un valor de mercado equivalente al de Microsoft. Ellos declaran querer administrar la información del mundo sin importar la forma o formato que esta tenga, texto, imágenes, audio, vídeo, etc. Para lograr su objetivo cuentan con más de 10.000 desarrolladores de código que tienen como fin generar nuevos servicios digitales y mejorarlos continuamente. Esta es una empresa con objetivos y un estilo de trabajo muy bien definidos. Reconocen que el problema que tienen hoy es que no son capaces de transmitir el valor de los servicios que han generado ni el de los que actualmente están generando debido a la complejidad de estos, es decir, van mucho más rápido de lo que el mercado puede asimilar.

Respecto de Chile hoy cuentan con 8 personas 100% dedicadas a la venta y con un foco muy claro en los grandes publicadores. Los publicadores más pequeños tienen planificado abordarlos vía auto atención o con un partner que actúe como reseller de sus productos.

FACEBOOK: 750.000.000 personas se conectan todos los días a compartir en Facebook. Esta empresa cuenta con una plataforma publicitaria que no se ha

promovido tanto como Google. Como medio de interacción esta siendo utilizado por las empresas de manera bastante intensa pero muchas veces sin tener claro si este es o no el mejor medio para lograr sus objetivos, es decir se han subido principalmente por el efecto moda de estar en Facebook.

Facebook aun no cuenta con una plataforma de venta en Chile.

PUBLIGUIAS: En Chile esta empresa cuenta con una posición claramente dominante en la industria publicitaria de páginas amarillas. Es una empresa con resultados muy sólidos, estimamos que su Ebitda supera los \$5.500 millones de pesos al año. Ellos proyectan como inevitable la declinación del medio tradicional de páginas amarillas, esto es el medio publicitario de papel, por esto la matriz, “Yell” ha declarado cambiar su modelo de negocios de aquí a 4 años. Al mismo tiempo Yell ha declarado y ha tomado acciones concretas para centrarse en sus clientes y en el desarrollo de sus marcas.

PEQUEÑAS AGENCIAS: Estas son pequeñas empresas que hacen el papel de agencias de medios y productoras al mismo tiempo. Están formadas por profesionales jóvenes y conocedores de las nuevas tecnologías de información. Estas empresas están sirviendo de muy buena manera a empresas pequeñas y medianas, dando un servicio personalizado, facilitando a estas empresas el uso de medios complejos pero medibles y de bajo costo.

Se percibe una alta satisfacción del mercado, ya que este logra identificar resultados concretos y tomar decisiones comerciales medibles y relacionadas al impacto que buscan con la publicidad.

6.- ESTUDIOS DE MERCADO, AVISADORES Y USUARIOS

La Gran Guía llevó a cabo 2 estudios de mercado, uno sobre usuarios de medios de búsqueda en cualquier tipo de soporte y otro sobre clientes avisadores, es decir empresas pequeñas, medianas y grandes que utilizan medios publicitarios para promocionarse.

El estudio realizado sobre el segmento de Usuarios consideró un total de 536 encuestas. En la pauta de la encuesta se midió e indagó en los siguientes temas:

- **RECORDACIÓN Y CONOCIMIENTO**
- **HÁBITOS DE USO Y PREFERENCIA**
- **IMAGEN Y POSICIONAMIENTO**
- **PAGINAS AMARILLAS**
- **SUGERENCIAS**

El estudio realizado sobre el segmento de Avisadores consideró un total de 399 encuestas. En la pauta de la encuesta se midió e indagó en los siguientes temas:

- **RECORDACIÓN Y CONOCIMIENTO**
- **HÁBITOS DE USO Y PREFERENCIA**
- **IMAGEN Y POSICIONAMIENTO**
- **PAGINAS AMARILLAS**
- **USO DE APOYOS ADICIONALES**
- **SUGERENCIAS**

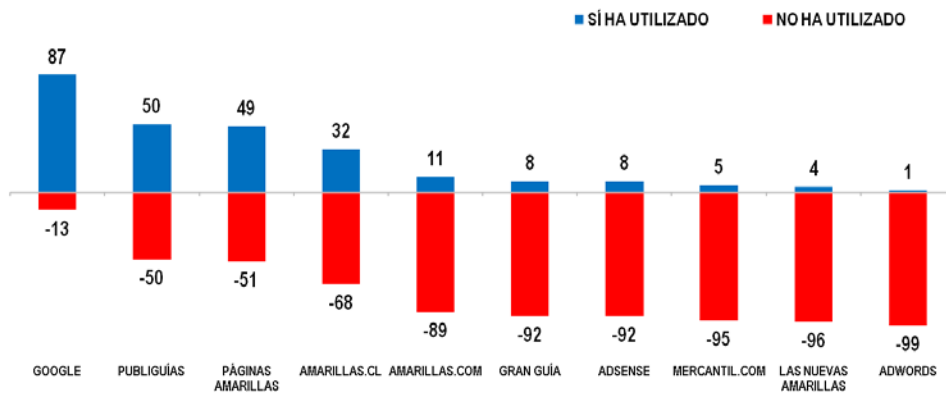
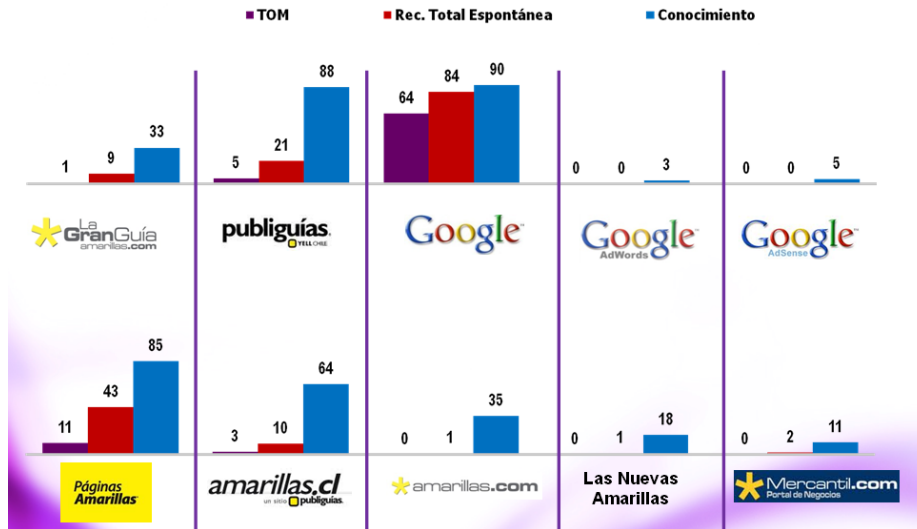
Las grandes conclusiones de estos estudios son:

USUARIOS:

- Hoy estamos ante la presencia del Imperio de Google
 - 84% de recordación de marca.
 - 87% de Uso.

SÍNTESIS DE RECORDACIÓN

Base: total (536)



- Existe un gran desconocimiento de los productos de páginas amarillas en Internet y el usuario tampoco sabe a quien le pertenecen las páginas amarillas de papel.

¿De qué empresa prefiere Las Páginas amarillas?

Base: entre quienes han utilizado cada medio (71)



- 74% de los usuarios prefiere usar Google antes que páginas amarillas.

Considerando los medios que ha utilizado, ¿cuál prefiere?

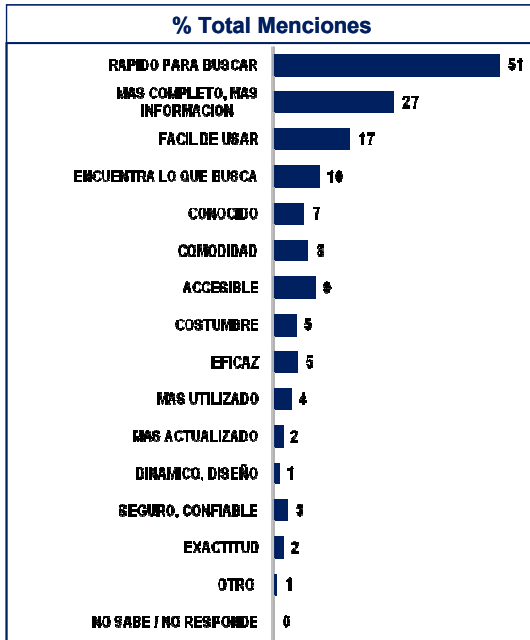
Base: entre quienes han utilizado cada medio (536)



- La rapidez, facilidad, completitud y actualización de la información son los elementos más importantes al momento de elegir un medio de búsqueda.

¿Por qué razón prefiere ese medio? ¿Algo más?

A su juicio, ¿cuáles son los aspectos más relevantes para usted al momento de elegir un medio de este tipo? ¿Algo más?



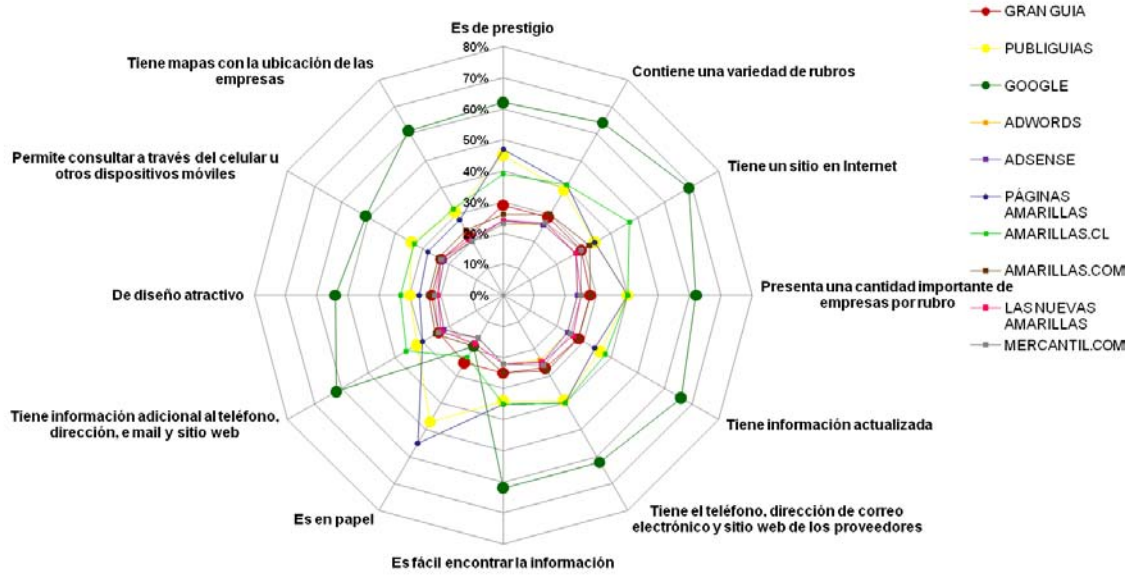
- 80% de los usuarios iniciaría su búsqueda por Internet.

Si mañana tuviese que buscar información de este tipo, ¿usted comenzaría la búsqueda por Internet o en Papel (la Guía)?



- La Gran Guía y ninguna de sus marcas tiene reconocimiento ni tampoco posicionamiento alguno, lo único donde destaca es que la asocian al formato papel.

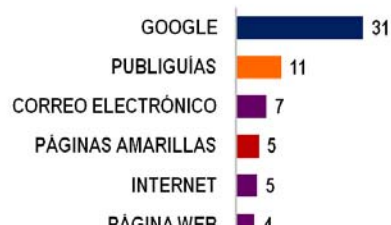
Díganos cuál o cuáles de los siguientes medios asocia con cada una de las siguientes características. Para cada aspecto puede asociar un medio, más de un medio, todos los medios o ningún medio.



AVISADORES:

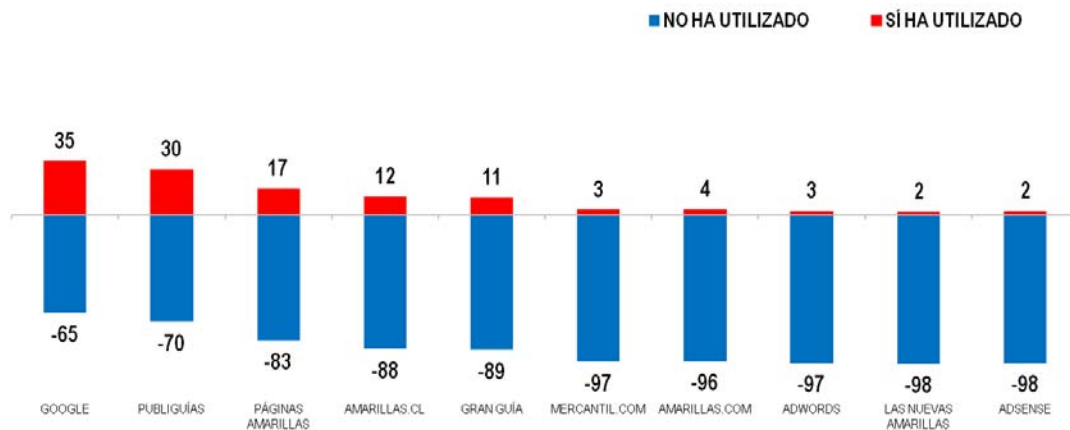
- El TOM para los medios donde considerarían publicar es: 31% para Google, 11% para Publiguías, 2% para La Gran Guía.

Considerando este tipo de medios, ¿cuál es el primero que se le viene a la mente?



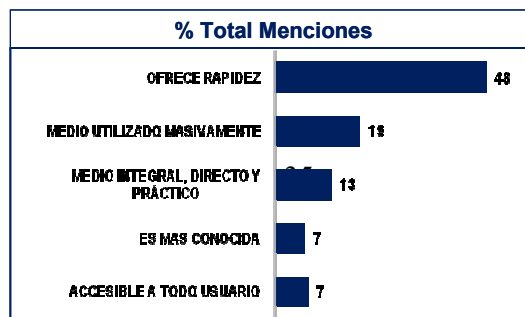
- Google y Publiguías son los más usados, 35% Google y 29% Publiguías.

¿Ha utilizado durante el último año alguno de los siguientes medios para publicar avisos o información de contacto de su empresa?



- Prefieren a Google por que es más rápido y más masivo que las alternativas.

¿Por qué razón prefiere ese medio? ¿Algo más?



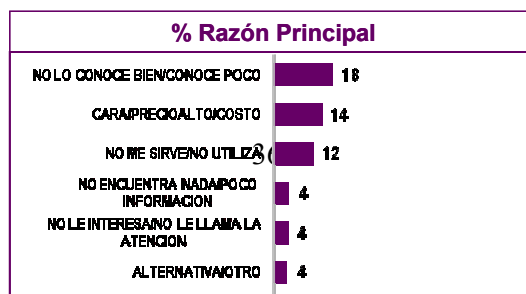
- El motivo por el cual valoran o prefieren las páginas amarillas, tienen relación con que consideran que en ellas hay información más actualizada y genera más cercanía.

¿Por qué razón prefiere ese medio? ¿Algo más?



- El motivo principal por el cual no las usan es por que no las conocen o por que estiman que son caras para publicar.

¿Cuál es la razón principal por la que Ud. NO utiliza Las Páginas Amarillas?



- El 83% de los avisadores prefieren publicar en Internet antes que publicar en papel. Sólo un 11% prefiere publicar en papel.

Si mañana tuviese que avisar o publicar información sobre su empresa, ¿usted preferiría hacerlo por Internet o en Papel (la Guía)?



- Existe un gran desconocimiento de productos y marcas, de hecho más del 70% de los avisadores no sabe a quien pertenecen las páginas amarillas de Internet.

¿De qué empresa o institución son «Amarillas.cl»?

¿De qué empresa o institución son «Amarillas.com»?

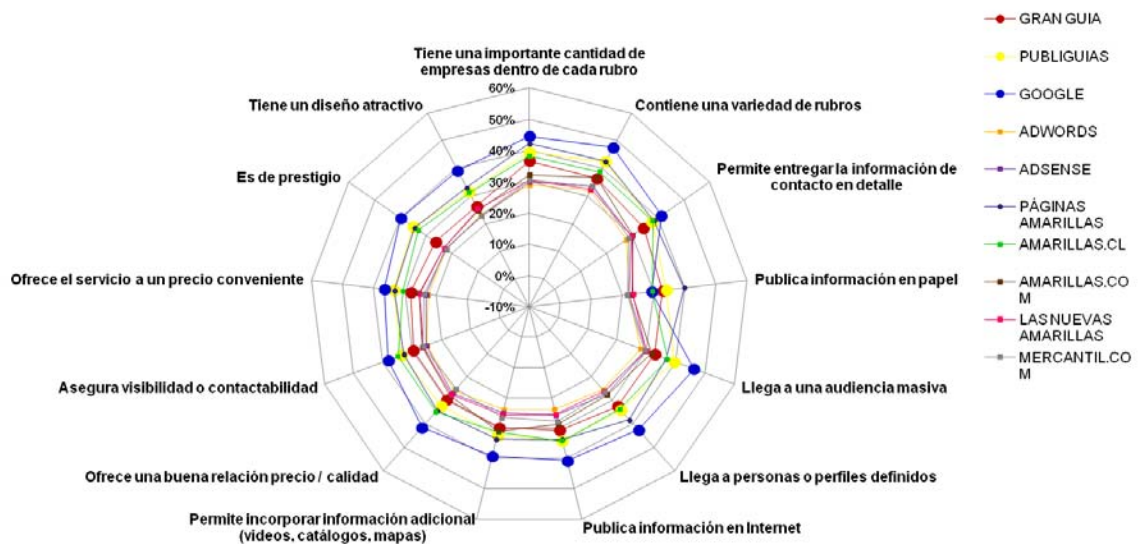


37



- Ninguna marca tiene posicionado un diferenciador claro en el mercado de avisadores

Díganos cuál o cuáles de los siguientes medios asocia con cada una de las siguientes características. Para cada aspecto puede asociar un medio, más de un medio, todos los

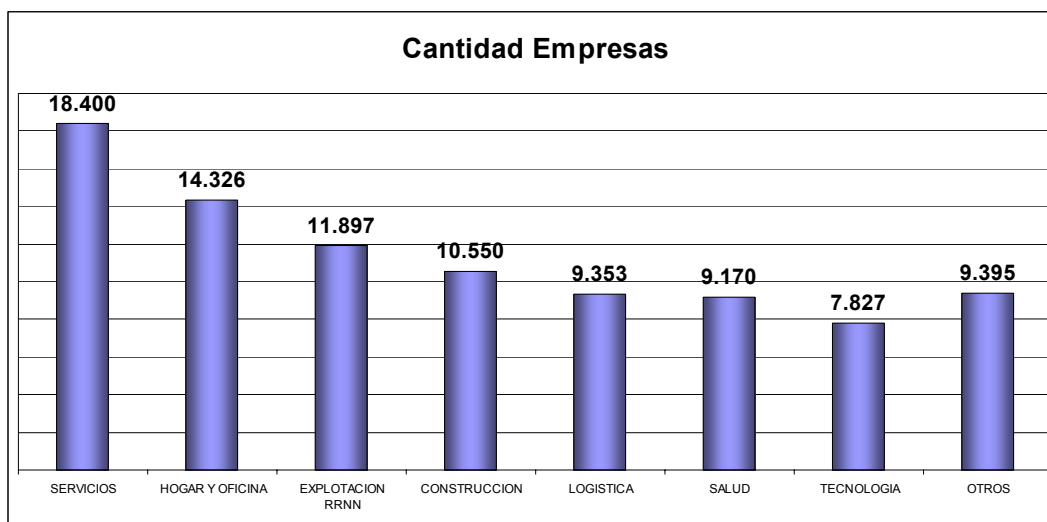


7.- ANALISIS INFORMACION DISPONIBLE SOBRE SEGMENTO AVISADORES

Segmentación del Mercado de Avisadores

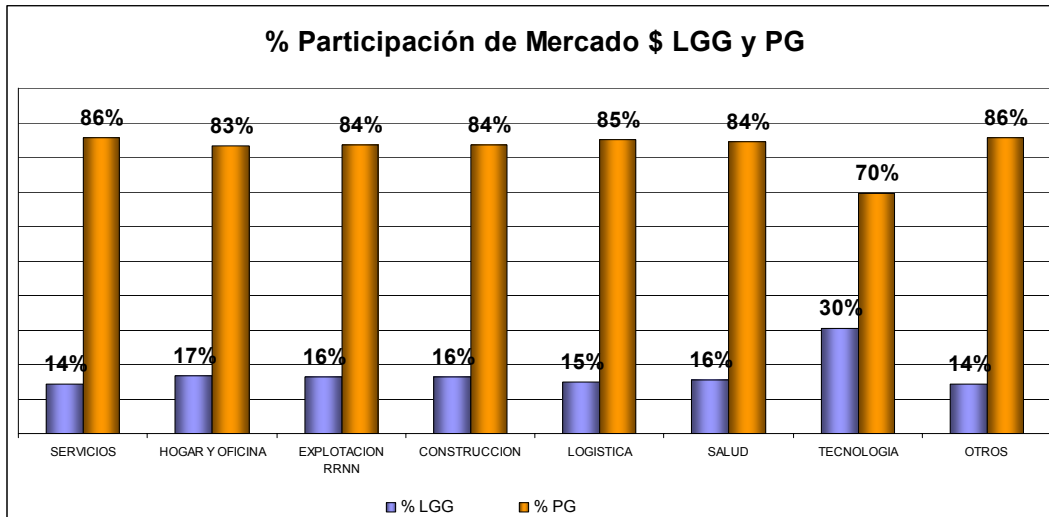
Para avanzar en el análisis de toda la información disponible se realizó una segmentación del mercado de Avisadores. Dicha segmentación la construimos agrupando a los avisadores del mercado en grupos de actividad económica común, en función de los rubros de actividad económica utilizados por el ministerio de Economía. Estos grupos de actividad son 21, algunos fueron a su vez nuevamente agrupados de acuerdo al volumen de empresas y otros por que en términos publicitarios hacía sentido unirlos (ejemplo se unió “Minería y RRNN” con “Agricultura, Forestal y Pesca” en uno nuevo que llamamos “Explotación RRNN”)

El resultado de esta segmentación lo podemos ver en el siguiente cuadro:



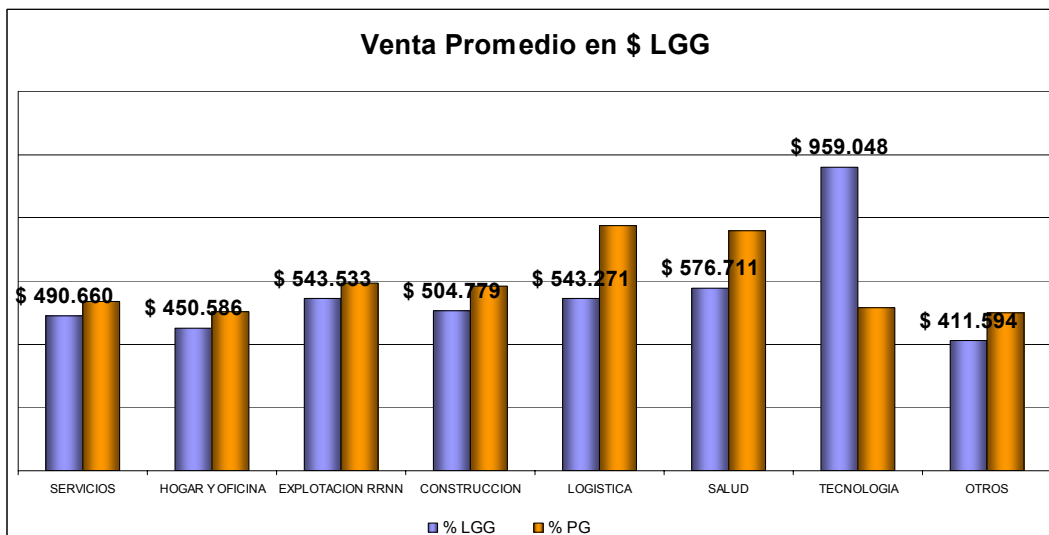
A continuación repasaremos diferentes datos manteniendo la mirada de estos segmentos y agregando nuevos análisis y comentarios a cada paso.

Participación de mercado en cada segmento:



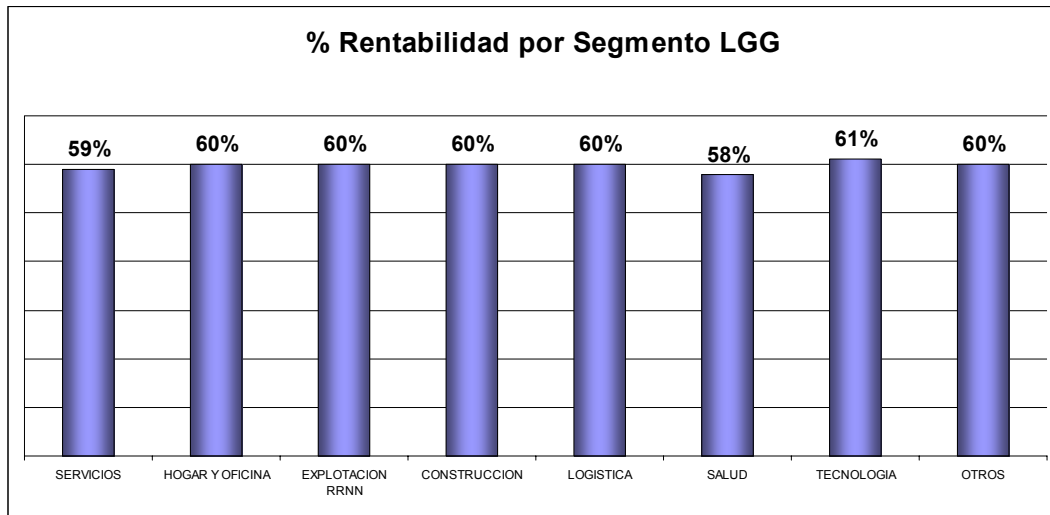
Se confirma la dominancia de Publiguías en todos los segmentos, pero podemos ver que en un segmento “Tecnología” se provoca un quiebre en la participación de ambas empresas.

Venta promedio por segmento:



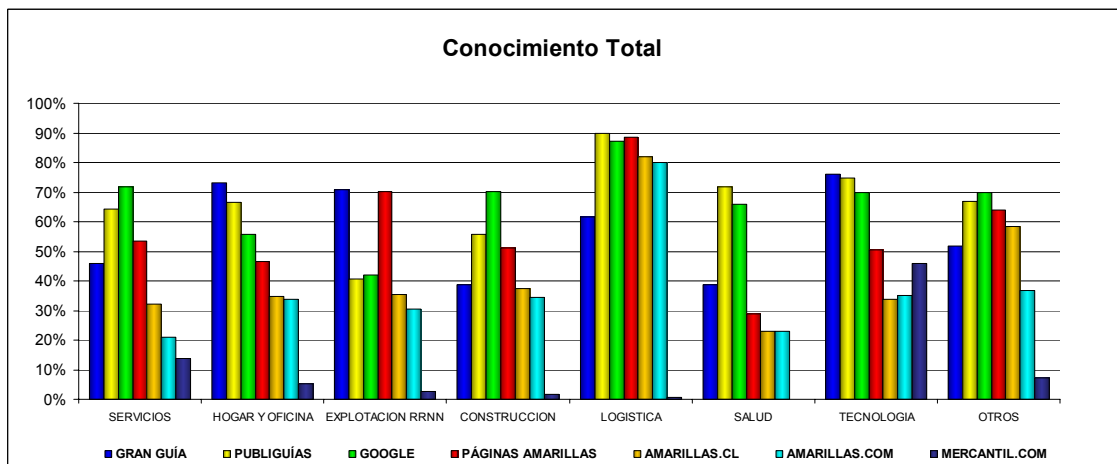
En este cuadro podemos ver que en general las ventas medias de los segmentos son levemente más altas para Publiguías excepto en el segmento “Tecnología”.

Rentabilidad promedio por segmento para La Gran guía (Ingreso menos costo directo):



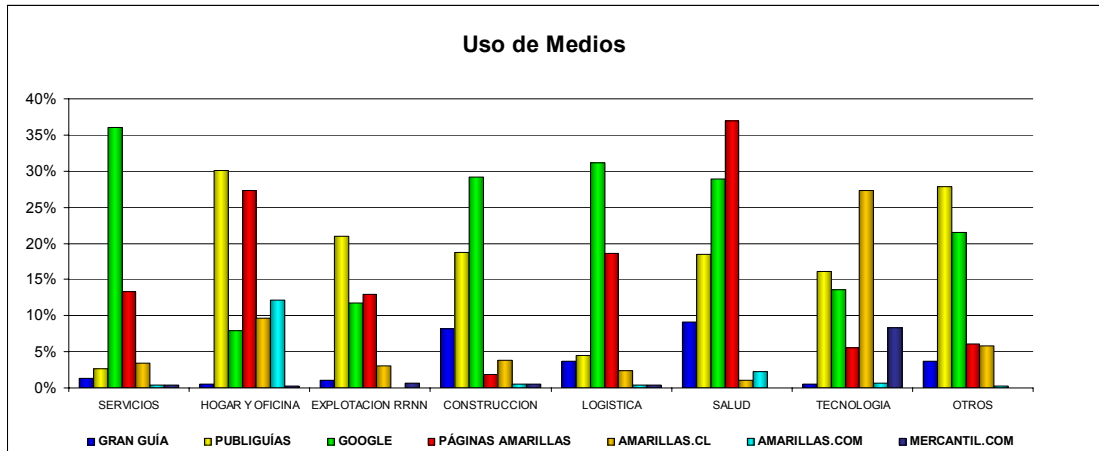
Las rentabilidades (Margen Directo) que genera La Gran Guía son muy parecidas en todos los segmentos.

Conocimiento de cada marca por segmento:



De este cuadro se desprende un punto muy importante, el segmento que registra el mayor conocimiento de las marcas de La Gran Guía es el mismo donde esta empresa logra la mejor participación de mercado, nuevamente es el segmento “Tecnología”.

Uso de medios publicitarios por segmento:



Si bien en el estudio de mercado se pudo corroborar que los clientes de Publiguías y de La Gran Guía, no reconocían ser clientes ni consumir productos de páginas amarillas que habían contratado, se puede ver que nuevamente se genera una diferencia en el segmento “Tecnología” donde la marca mercantil.com logra el mayor reconocimiento y también el mayor uso.

8.- CONCLUSIONES Y DIAGNOSTICO

Resumiendo, los siguientes son los elementos más relevantes que tenemos a la vista:

I.- La Gran Guía tiene su crecimiento, ventas, clientes, EBITDA, estancados desde el año 2009.

II.- Esta empresa es parte de El Mercurio, grupo publicitario muy importante en Chile y que ya se ha ganado un espacio destacado en los medios digitales.

III.- La Gran Guía cuenta una gran variedad de productos, sobre todo en medios digitales. Además sus portales cuentan con un nivel de tráfico muy significativo.

IV.- Sus ventas se siguen concentrando en productos que tienen un formato tradicional de páginas amarillas, esto es avisos Digitales contratados por periodos anuales, publicados en rubros de actividad comercial específicos.

V.- La compra de sus productos se concentra en una compra empaquetada de diferentes productos y medios.

VI.- Más del 70% de Los ingresos de La Gran Guía hoy día se concentran en la venta de publicidad Online.

VI.- Sus clientes avisadores prefieren Internet para publicar sus servicios y dentro del mercado potencial existe una gran cantidad de empresas que no consumen ningún tipo de producto de páginas amarillas.

VII.- Sus clientes avisadores están buscando medir el retorno de lo que invierten en publicidad y necesitan apoyo para usar y aprovechar las bondades de los medios Digitales. Para quien hoy día decide donde publicar en las empresas no es sencillo entrar en el mundo de la publicidad Digital.

VIII.- La evaluación del servicio de La Gran Guía es mala, como referencia cuenta con 2 personas para atender a más de 7.000 clientes.

IX.- Los clientes “usuarios” estiman que la publicidad en Internet es invasiva (esto referido a los avisos publicitarios en medios que son usados con otro fin). Esto diferencia a La Gran Guía de otros medios ya que sus medios sólo se visitan cuando se está buscando un proveedor alternativo.

X.- El proceso de compra de los usuarios ha cambiado, ya es muy común que antes de comprar el usuario busque información en la web para tomar la mejor decisión posible.

XI.- La Gran Guía cuenta con una fuerza de venta directa muy importante, 150 ejecutivos con cobertura nacional y con experiencia en venta de medios Digitales.

XII.- La Gran Guía tiene dentro de sus activos la Base de Datos más completa de empresas en Chile.

XIII.- A la industria de publicidad Digital en Chile le queda mucho por crecer (penetración de Banda Ancha, masificación de smartphones, relación uso/inversión).

XIV.- La industria de páginas amarillas en Chile está dominada por un operador, “Publiguías”. Este operador tiene ingresos que son muy dependientes del formato de páginas amarillas tradicional (papel). Sus ingresos decrecen año tras año.

XV.- La industria de páginas amarillas en Chile está siendo afectada por nuevos operadores de publicidad digital, como Google y Facebook.

XVI.- En el mundo, las empresas de Páginas Amarillas están buscando la manera de volcar sus ingresos a la venta de publicidad en medios digitales (cuestión que La Gran Guía ya logró).

XVII.- Sumado al punto anterior las empresas de Páginas Amarillas han avanzado fuertemente en la eficiencia de sus operaciones, generando los mayores márgenes posibles para poder financiar la transformación. La Gran Guía se encuentra muy lejos de los benchmarks de eficiencia que han registrado estos operadores internacionales.

XVIII.- Google es un competidor muy fuerte, hoy día su desarrollo en Chile está detenido por la estructura organizacional con que cuenta y la complejidad de sus productos. Si bien estos son muy efectivos su desarrollo es muy avanzado para el empresario promedio.

XIX.- En los estudios de mercado se puede ver que existe un desconocimiento generalizado por parte de Usuarios y Avisadores, de los productos y los operadores de páginas amarillas, sobre todo hay un desconocimiento de La Gran Guía y sus productos.

XX.- En el estudio de mercado no se aprecian marcas con ningún tipo de posicionamiento claro entre Usuarios y Avisadores. Si es muy evidente la preferencia por Google.

XXI.- Al mirar la información disponible abierta por segmentos de avisadores, se puede apreciar la magnitud de la oportunidad que tiene La Gran Guía para aumentar su participación de mercado, ya que en esta información se ratifica que el segmento que mejor conoce a La Gran Guía es el mismo donde esta empresa logra su mejor participación de mercado.

Al revisar los puntos anteriores podemos decir que La Gran Guía tiene al frente una gran cantidad de oportunidades para cambiar sus resultados y volver a crecer, por una parte ha logrado transformar sus ingresos a medios digitales y enfrenta un

mercado que aún no está preparado para usar intensivamente productos muy sofisticados, que en concreto sigue consumiendo productos tradicionales, simples.

Por otra parte la industria de publicidad Digital tiene muchos espacios de desarrollo (Banda Ancha, Smartphones, porcentaje inversión versus uso de medios Digitales).

Los usuarios de Internet reconocen como invasiva la publicidad en Internet situación que da un espacio a La Gran Guía para destacarse como medio ya que sus portales sólo son visitados cuando se busca a un proveedor. Esto se suma al hecho de que el comprador ha cambiado su proceso de compra, definiendo como el primer paso del proceso la búsqueda de información en Internet antes de comprar, espacio que La Gran Guía puede servir y tiene las herramientas para atenderlo.

También se puede ver que los resultados de La Gran Guía se han estancado sin contar con una buena evaluación de su servicio y prácticamente nulo conocimiento de sus marcas por parte Usuarios y Avisadores. Esto sumado al hecho de que La Gran Guía justamente ha logrado su mejor participación de mercado en el segmento de avisadores donde es más conocida, abre otros espacios de oportunidades para salir del estancamiento de su crecimiento, pero también plantea el desafío de desarrollar 2 capacidades que hoy no tiene, por una parte es desarrollo de marcas y la comunicación de beneficios y por otra la capacidad de atención a clientes.

La Gran guía cuenta con 2 activos muy valiosos, por una parte con una fuerza de venta directa con amplia cobertura y Digitalizada y por otra, con una base de datos de empresa muy completa. Es evidente que a estos activos se les puede sacar mayor rendimiento vía ampliar la cartera de productos y promover el conocimiento de la información disponible en los medios de La Gran Guía.

Otro elemento que podemos observar y que genera grandes espacios para mejorar, es la eficiencia operacional que han logrado referentes mundiales equivalentes a La Gran Guía en otros países. En este aspecto a La Gran Guía le queda mucho trabajo por hacer y muchas ganancias que generar.

En resumen tenemos a la vista una gran cantidad de posibilidades de mejora para proponer a La Gran Guía.

9.- RESUMEN FODA

De todo lo que hemos revisado hasta acá podemos construir el siguiente cuadro FODA:

FORTALEZAS		DEBILIDADES																					
<ul style="list-style-type: none"> > Concentra ingresos en sus medios Digitales (>70%) > Cuenta con fuerza de venta directa experta en medios digitales, 150 ejecutivos y cobertura nacional > Tiene una BBDD con todas las empresas que operan en Chile y con todos los teléfonos activos de red fija (dirección – propietario) > Cuenta con una amplia gama de productos Digitales y más de 1,2 millones de visitantes únicos al mes 		<ul style="list-style-type: none"> > La marca y sus productos no existen para los segmentos de interés 1% a 2% de recordación espontánea > Su inversión publicitaria es prácticamente \$0 > Tiene una operación ineficiente <table border="1"> <thead> <tr> <th>Benchmark USA</th> <th>MU\$</th> <th>Min</th> <th>Max</th> <th>LGG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ventas por Trabajador</td> <td></td> <td>133</td> <td>595</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>Ventas por Vendedor</td> <td></td> <td>163</td> <td>1048</td> <td>72</td> </tr> <tr> <td>Ventas por ejemplar (papel)</td> <td></td> <td>12</td> <td>28</td> <td>16</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> > Tiene una mala evaluación de su servicio/atención. 		Benchmark USA	MU\$	Min	Max	LGG	Ventas por Trabajador		133	595	40	Ventas por Vendedor		163	1048	72	Ventas por ejemplar (papel)		12	28	16
Benchmark USA	MU\$	Min	Max	LGG																			
Ventas por Trabajador		133	595	40																			
Ventas por Vendedor		163	1048	72																			
Ventas por ejemplar (papel)		12	28	16																			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS																					
<ul style="list-style-type: none"> > Pertenece al Grupo El Mercurio, grupo líder en medios digitales en Chile > Masificación de smartphones y crecimiento Banda Ancha en Chile > Aumentar el conocimiento de Marca y productos <table border="1"> <thead> <tr> <th>Participación v/s conocimiento</th> <th>Tamaño</th> <th>Conocimiento</th> <th>Participación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tecnología</td> <td>7.800</td> <td>155</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Servicios</td> <td>18.400</td> <td>82</td> <td>14%</td> </tr> </tbody> </table>		Participación v/s conocimiento	Tamaño	Conocimiento	Participación	Tecnología	7.800	155	30%	Servicios	18.400	82	14%	<ul style="list-style-type: none"> > Competidores logren posicionarse en segmentos de interés con elementos diferenciadores antes que LGG. > El 88% de sus ventas son productos de Páginas Amarillas simples y tradicionales (Avisos Online) Formato pago por año Costo relativo mayor a pago por click 									
Participación v/s conocimiento	Tamaño	Conocimiento	Participación																				
Tecnología	7.800	155	30%																				
Servicios	18.400	82	14%																				

A partir de este cuadro vamos a ir desarrollando las acciones propuestas para cambiar el modelo de negocios de La Gran Guía.

10.- ACCIONES PROPUESTAS

Las líneas de acción que recomendamos a La Gran Guía para cambiar su modelo de negocio y volver a retomar el crecimiento son las siguientes:

- 1) Eficientar su operación – Este elemento representa una debilidad y al mismo tiempo una gran oportunidad para aumentar la rentabilidad de La Gran Guía y financiar el desarrollo de otras acciones.

- 2) Desarrollar la capacidad de comunicación/Marketing – Esta acción esta relacionada con el cambio una debilidad de La Gran Guía, esta es el bajo reconocimiento y conocimiento de marcas y productos, pero está relacionada directamente con el potenciamiento de sus fortalezas en cuanto a promover la variedad y calidad de sus productos y marcas y también, con aprovechar una de las oportunidades que se pueden visualizar al ver que la participación de mercado esta claramente relacionada al conocimiento que el mercado tiene de La Gran Guía (ejemplo segmento “Tecnología”)
Dentro de esta gran acción podemos distinguir:
 - a. Potenciar marca, diferenciador y productos en segmento avisadores.
 - b. Potenciar marca, diferenciador en segmento usuarios.

- 3) Desarrollar capacidad de servicio y atención de sus clientes – Con esta acción nuevamente estamos dando con una debilidad, esta es la mala evaluación del servicio y atención que tiene La Gran Guía, cuestión que pasa a tener gran relevancia cuando se inicia la acción mencionada en el punto anterior.

- 4) Potenciar fuerza de venta directa agregar nuevos productos digitales a la cartera de productos – Esta acción está relacionada por una parte a potenciar una de las fortalezas de La Gran Guía, esta es la fuerza de ventas Digitalizada que administra y ha formado en estos años y por otro lado a aprovechar la oportunidad de pertenecer al grupo de medios Digitales más importante de Chile “El Mercurio”, agregando a su cartera de productos otros productos Digitales de empresas del grupo.

Hay algunas acciones que con la información disponible son posibles de ser planteadas, como por ejemplo, cambiar los formatos de productos de La Gran Guía de modo que sean más flexibles, más económicos y donde el cliente pague por resultados. Esta acción en particular no la vamos a desarrollar debido a que estimamos es muy compleja de implementar (Tecnológicamente hablando), tiene muchos riesgos asociados al impacto que podría tener en los ingresos de la empresa. Se puede apreciar que el mercado no está preparado para tanta sofisticación, ya que quien decide hoy donde publicar no es un experto en tecnología ni tiene el tiempo para administrar herramientas de este tipo.

Por otra parte es muy evidente que La Gran Guía no ha comunicado nada al mercado, entre esas cosas no ha comunicado el valor que hoy es capaz de generar a sus clientes con lo que tiene.

DETALLE ACCIONES PROPUESTAS.

1.- EFICIENCIA OPERACIONAL

Con la información disponible del estudio de Simba Research es evidente que existe una gran oportunidad para eficientar y rentabilizar su operación. Dentro de esta gran acción podemos distinguir 2 acciones específicas:

i.- Disminuir dotación, ejecutivos de venta y Back Office.

EFICIENTAR	Hoy	Objetivo	Dif	Antig Prom años	Renta Media M\$	Costo MM\$	Disminución Gasto Año MM\$	Mejores Rentas 20% ahorro	Disminución efectiva Gasto Año MM\$
Disminución Dotación	290	200	-90	2,1	544	-99	-588	118	-470
Vendedores	150	110	-40	1	600	-24	-288	58	-230
Back Office	140	90	-50	3	500	-75	-300	60	-240

Como se puede ver en el cuadro esta acción llevaría el indicador de ventas por trabajador de La Gran guía de 40.000 a 59.000 dólares, aun por debajo de los

benchmarks mundiales pero dejando la performance de esta empresa más cerca del primer objetivo que debiera ser U\$130.000.

El ahorro generado por esta acción el primer año significaría un ahorro efectivo de 470 millones de pesos al año, desde el segundo año en adelante generaría 569 millones de pesos.

ii.- Disminuir la cantidad de ejemplares impresos de guías de páginas amarillas.

Disminución Impresión de Guías	Hoy	Objetivo	Diferencia	Costo Unitario \$	Ahorro MM\$
Producción y distribución	700.000	500.000	-200.000	1.800	-360

La disminución del tiraje de ejemplares impresos de La Gran Guía descrito en el cuadro llevaría el indicador de ventas por ejemplar de 16 a 24 dólares, dejando este indicador dentro de los benchmarks mundiales de páginas amarillas. El ahorro estimado de llevar esto adelante es de 350 millones de pesos al año.

Esta acción se refuerza con los datos que ya hemos visto, respecto de la preferencia por el uso de Internet por parte de los Usuarios de medios de búsqueda, quedando el uso del producto en formato papel muy segmentado a personas de mayor edad.

Respecto de esto último queda planteado, pero sin un plan de acción claro, la oportunidad de mejora de esta, debido a que sabemos que los hogares con personas mayores de 50 años de grupos socioeconómicos ABC1, C2 y C3 están por debajo de los 200.000 a lo largo de todo Chile, si la inteligencia de la distribución permitiera llegar directamente a esos hogares el ahorro potencial sería aún mayor al estimado en esta acción y el uso de este producto mucho más efectivo.

La suma de estas dos acciones generaría un ahorro de 820 millones el primer año y un ahorro de 919 millones de pesos desde el segundo en adelante.

La complejidad de implementación de estas medidas, es muy baja y es estratégica para poder llevar a cabo las siguientes.

2.- COMUNICACIÓN Y MARKETING

Esta gran acción es la más compleja, tiene muchos elementos blandos y sofisticados que administrar, además hay poca experiencia dentro de La Gran Guía para hacerlo bien y a la primera.

Podemos distinguir que la propuesta considera una acción de comunicación y marketing que va dirigida 100% al segmento de Avisadores con un objetivo específico y otra acción que va dirigida al segmento de Usuarios de los medios de La Gran Guía también con objetivos específicos.

i.- Acción sobre segmento de Avisadores

Esta acción busca como objetivo principal comunicar a potenciales Avisadores los productos, beneficios y las marcas que tiene La Gran Guía a disposición de ellos. El objetivo específico busca facilitar la penetración de La Gran Guía en los diferentes segmentos de avisadores, basándonos principalmente en los resultados del estudio de mercado realizado con Voces Research, en la profundización del análisis que hicimos sobre los segmentos que atiende La Gran Guía y como el conocimiento de la marca y los productos, están incidiendo en la participación de mercado de esta empresa.

Como muestra el siguiente cuadro la acción propuesta destaca 5 segmentos donde se pondría el foco de la acción. Dichos segmentos fueron escogidos debido a que principalmente son de servicios (Servicios, Hogar y Oficina, Salud) o donde los productos de La Gran Guía registran tráficos de consultas muy significativos (Construcción, Tecnología).

Segmento Objetivo de Publicadores	Empresas	Penetración LGG	Market Share	Conocimiento Productos	Conocimiento Objetivo	Costo Acción Mktng MM\$	Penetración Objetivo año 1	Diferencia Penetración	Facturación Promedio	Aumento Ingresos MM\$ año 1	Valor generado a 4 años	
SERVICIOS	18.400	1.526	14%	81%	180%	110	9%	1.709	183	\$ 490.660	\$ 90	\$ 228
HOGAR Y OFICINA	14.326	1.581	17%	112%	180%	86	12%	1.771	190	\$ 450.586	\$ 85	\$ 217
EXPLOTACION RRNN	11.897	1.205	16%	104%	104%		10%	1.205	0	\$ 543.533	\$ 0	\$ 0
CONSTRUCCION	10.550	1.120	16%	75%	180%	63	12%	1.254	134	\$ 504.779	\$ 68	\$ 172
LOGISTICA	9.353	1.122	15%	143%	143%		12%	1.122	0	\$ 543.271	\$ 0	\$ 0
SALUD	9.170	1.114	16%	61%	180%	55	14%	1.248	134	\$ 576.711	\$ 77	\$ 195
TECNOLOGIA	7.827	683	30%	157%	180%	47	10%	765	82	\$ 959.048	\$ 79	\$ 199
OTROS	9.395	834	14%	96%	96%		9%	834	0	\$ 411.594	\$ 0	\$ 0
TOTAL	90.918	9.185	19%			362	11%	9.908	723	\$ 536.934	\$ 399	\$ 1.010

Esta acción considera contactar vía marketing directo al menos 3 veces en un año a cada una de las empresas pertenecientes a estos segmentos. El costo de cada uno de estos contactos lo estimamos en 2.000 pesos, que es aproximadamente el

valor del envío de un mailing directo. Con esto nos da que el costo total del primer año sería de aproximadamente 362 millones de pesos.

En el cuadro también se puede ver que esto apunta a un objetivo de aumento en la penetración de La Gran Guía en cada uno de estos segmentos. Este aumento lo estimamos en un 12%. Por ejemplo, en el segmento de Servicios la penetración de La Gran Guía pasaría de un 8% a un 9%, esto es 183 clientes más que los que tiene hoy en el segmento, lo cual equivale a un 1% de efectividad de la acción comunicacional (183/18.400). Este aumento en la penetración sobre los segmentos, se traduciría en 362 millones más de ingresos en el primer año y en 1.010 millones más de ingresos en 4 años considerando una renovación anual de 70% sobre estos nuevos clientes.

La proyección de este resultado la estimamos como conservadora, lo más probable es que la efectividad de una acción como esta sobrepase el 2%.

ii.- Acción sobre segmento de Usuarios

El objetivo principal de esta acción es crear marca y recordación de los productos de La Gran Guía en el segmento de usuarios de medios de búsqueda. En segundo plano esta el objetivo de iniciar el posicionamiento de uno o más diferenciadores entre los Usuarios que identifiquen a La Gran Guía y sus productos con un concepto de claro de valor. Lo que está detrás de esta acción es aumentar el uso de los medios (visitantes únicos mensuales) de La Gran Guía lo que a su vez aumenta el valor percibido por el segmento de avisadores.

En el siguiente cuadro se puede ver el valor propuesto a invertir, como cambia respecto de hoy y el objetivo buscado:

Marca y Posicionamiento	Hoy MM\$	Objetivo MM\$	Costo MM\$	Canjes MM\$	Visitantes Unicos	
					Hoy	Objetivo
Inversión en Marketing	0	1.500	300	1.200	1.200.000	1.400.000

En el cuadro se está proponiendo pasar de nada de inversión en Marketing a 1.500 millones en un año. También se puede apreciar la manera de financiar este aumento en la inversión de Marketing, esto es vía canjes publicitarios donde estimamos será necesario pagar el 20% del valor total, es decir 300 millones de pesos.

Este nivel de inversión publicitaria debiera permitir a La Gran Guía pasar de no comunicar su marca y productos, a comunicarse 3,4 veces con aproximadamente 3.140.000 personas mayores de 18 años pertenecientes a grupos socioeconómicos ABC1, C2 y C3.

Para lograr el objetivo de visitantes únicos mensuales esperamos que el mensaje quede en el 6% de las personas efectivamente expuestas al mensaje de La Gran Guía.

Todos estos datos fueron proporcionados por la Agencia de medios Veriplan, en un estudio hecho especialmente para La Gran Guía en el mes de Diciembre 2011.

Antes de ejecutar estas acciones es necesario, mejorar el look and feel y la facilidad de navegación de los productos Digitales de La Gran Guía, cuestión destacada como uno de los 3 elementos más importantes para elegir un medio por los Usuarios en la encuesta de Voces Research. También, antes de comenzar es importante contratar la asesoría de un experto en comunicación para definir el detalle de los contenidos y la manera de comunicarse con cada audiencia **Por esto estimamos que estas acciones esconden una tercera acción, que es la contratación de un asesor y los servicios de una agencia experta en navegabilidad. Los costos de mantener estos apoyos por todo un año se estiman en 39 millones de pesos.**

En resumen, para el primer año este grupo de acciones generarían un resultado de -302 millones de pesos, considerando en la evaluación sólo las entradas y salidas de dinero, es decir sin considerar el valor de ganar 200.000 visitantes únicos al mes en los productos de La Gran Guía, ni el valor que tiene el avanzar en el conocimiento de sus marcas y la recordación.

En un horizonte de 4 años estas acciones generarían un valor de 310 millones de pesos.

3.- DESARROLLO DE CAPACIDAD DE SERVICIO Y ATENCION

Esta acción propuesta es esencialmente de estructura organizacional. Hoy día La Gran Guía esta estructurada con 3 gerencias de Venta cada una con aproximadamente 50 ejecutivos. Estos ejecutivos trabajan por una parte la

renovación de clientes vigentes de La Gran Guía y por otra la captura de nuevos clientes. El volumen de oportunidades que administra cada ejecutivo en un año es de aproximadamente 800 empresas entre clientes vigentes y potenciales clientes. La oportunidad que se le presenta a La Gran Guía es la de especializar el trabajo de su plataforma de ventas, dividiendo su estructura en “ejecutivos de cuenta”, que administran solamente la relación con clientes vigentes y “ejecutivos de venta”, que atienden solo a potenciales clientes.

La estructura de ejecutivos de cuenta se estima puede ser de 30 ejecutivos, esto significa que cada ejecutivo debe administrar menos de 250 clientes en un año y de todas maneras se podría estimar en menos de 200 si se define que dichos ejecutivos administran clientes con compras superiores a cierto monto.

Esta acción permitiría: dar una atención personalizada a cada cliente y redefinir los incentivos de esta estructura para que estén en línea con el cuidado y mantención de los clientes de La Gran Guía, pasando de 2 ejecutivos de atención a 30 para toda la cartera de clientes.

El efecto colateral es que se dispondría de (luego de disminuir las dotaciones) 80 ejecutivos 100% dedicados a la captura de nuevos clientes.

La implementación de esta acción tiene una complejidad media ya que deben ser redefinidos muchos de los elementos de operación y requiere la firma y acuerdo de nuevos anexos de contrato.

No tenemos una estimación del impacto económico de esta acción, pero cada punto de mejora en la tasa de renovación tiene un valor estimado de 90 millones de pesos anuales, esto significa que si se mejora en 2 puntos la tasa de renovación anual, en 4 años se habrá generado una ganancia equivalente a 720 millones de pesos.

Respecto del costo marginal de implementación lo estimamos en 0 pesos, esto es únicamente reorganización de los recursos disponibles.

4.- POTENCIAMIENTO FUERZA DE VENTAS CON NUEVOS PRODUCTOS

La fuerza de ventas con que cuenta La Gran Guía es una de sus fortalezas, como ejemplo hasta el año 2010 esta fuerza de ventas vendía más productos publicitarios Digitales que la fuerza de ventas de emol.com, representando un producto con un tráfico equivalente al 10% del que tiene emol.com todos los meses.

El grupo El Mercurio esta desarrollando una gran cantidad de productos publicitarios Digitales que pueden ser promovidos a través de la plataforma de ventas de La Gran Guía.

El primer acercamiento que se ha hecho para llevar esta acción adelante es con la empresa de El Mercurio “Adxion”, esta empresa vende clicks en una red de banners publicitarios en la red de portales de El Mercurio (emol.com, lun.cl, La segunda, etc). Esta empresa ya presentó un producto concreto para promover con la fuerza de ventas de La Gran Guía, este producto consiste en paquetes de clicks para la red de Adxion, ejemplo paquetes de 1.000, 2.000 y 3.000 a un precio fijo de \$600.000, \$1.000.000 y \$1.300.000. Estos paquetes dejarían a La Gran Guía un margen efectivo de 15% por venta, luego de pagar los costos variables del esfuerzo de venta del producto.

En la historia de La Gran Guía, al introducir un nuevo producto se ha llegado a que estos productos participen en un 8% de la venta total, es decir que este producto en particular podríamos estimar que podría generar ventas por 460 millones de pesos en un año y generar un margen efectivo para La Gran Guía de 70 millones de pesos.

Al ver los números de esta manera pierde el atractivo esta acción, sobre todo frente a la mejora de un punto en la tasa de renovación, pero esta acción tiene un elemento estratégico muy importante si miramos el hecho de que los clientes de La Gran Guía prefieren comprar un paquete de productos diversificado, es decir, esta acción tiene un valor adicional en cuanto a que apalanca el valor de la oferta básica de La Gran Guía.

Por otra parte, se iniciaría un proceso de exploración de la factibilidad de transformar a la fuerza de ventas de La Gran Guía en el principal canal de ventas de publicidad Digital del grupo El Mercurio y otros, como por ejemplo Google. De ganar La Gran Guía este espacio, la manera de plantear el negocio podría tomar la forma que toma en dealers de venta o en call centers de venta, donde se cobra por cada venta y por posición o ejecutivo habilitado con la oferta, con lo cual se generarían mayores márgenes para La Gran Guía.

Si bien no es una acción generadora de gran valor efectivo en el corto plazo, no reviste mayores costos que la capacitación, configuración de sistemas de incentivo y diseño de ofertas comerciales, además guarda un elemento estratégico de valor inmediato para La Gran Guía, este es, como ya revisamos apalancar su oferta de productos propia. Potenciar el desarrollo de esta capacidad podría ser de gran valor a futuro.

Es muy importante destacar que estas acciones asumen que La Gran Guía debe desarrollar o mejorar significativamente las siguientes capacidades:

I.- Capacidad Comunicacional y Marketing

II.- Capacidad de Atención y Servicio a clientes

III.- Capacidad de Implementación Operación de Nuevos Productos

Estas capacidades requieren un análisis estratégico y factible adicional donde se definan por ejemplo: las estructuras, los perfiles de las personas (habilidades, experiencia, competencias, etc), los procesos para operar estas capacidades y los sistemas que sustenten estas capacidades.

Todo este análisis debe definir los cambios a llevar a cabo en un mediano a largo plazo y las inversiones asociadas a esos cambios que bajarían la rentabilidad estimada en este trabajo.

11.- PROYECCION IMPACTOS ESPERADOS

El impacto esperado de estas acciones y la complejidad de estas se puede ver en el siguiente cuadro:

Acciones	Costo MM\$	Valor Ganado	Implementación
Eficientar Operación de LGG	-99	Ahorro anual MM\$850	Simple
Potenciar Productos publicitarios entre Avisadores	-362	> Año 1 -MM\$92, > a 4 años MM\$312	Complejo
Crear Marca entre Usuarios	-339	> Inversión Publicitaria de \$0 a MM\$1.500, > modernización Prod Digitales, >Aumento visitantes Únicos a 1.400.000 mes	Complejo
Desarrollo capacidad de servicio y atención	0	> 2 puntos de mejor tasa de renovación, >MM\$180 anuales	Simple
Agregar Nuevos productos a la Cartera de Productos	0	> aumento ventas 1er año MM\$464, > aumento Ebitda 1er año MM\$70	Medio

La proyección de estos impactos, corrigiendo los elementos que sólo inciden en el primer año y proyectando los resultados a 4 años, considerando todos los elementos necesarios, como por ejemplo una proyección de las tasas de renovación, se puede ver en el siguiente cuadro:

Evaluación Impacto	Costo MM\$	Ganancia MM\$	Resultado MM\$	Nuevo Ebitda
Total año 1	-\$ 800	\$ 1.299	\$ 499	\$ 1.079
Total año 2	-\$ 701	\$ 1.627	\$ 926	\$ 1.506
Total año 3	-\$ 701	\$ 1.856	\$ 1.156	\$ 1.736
Total año 4	-\$ 701	\$ 2.017	\$ 1.316	\$ 1.896

Es decir, estas acciones permitirían a La Gran Guía retomar el crecimiento y mejorar el EBITDA, llevándolo a niveles por sobre lo exigido por el directorio de esta empresa, esto es mayor a los 800 millones de pesos.

En definitiva hay muchos espacios para que La Gran Guía revierta sus resultados, a priori con los recursos que tiene puede abordar cada una de las iniciativas, desarrollar las capacidades necesarias y cambiar sus resultados de manera significativa. Expresado de manera muy general, para cambiar sus resultados, La Gran Guía no debe hacer cambios radicales a su modelo de negocios, sino más bien debe aprender a sacar más provecho a los recursos con los que hoy día cuenta.

REFERENCIAS

- Eduardo Pooley, Gerente general Google Chile, “Apostando al Cambio en Chile”, 2011
- Fundación Chile y Ayerviernes, Estudio de consumo Digital en Chile, “Soy Digital 2011”, 2011.
- Simba Information, Estudio “The Yellow Pages Industry 2010”, 2010.
- Google corp, página web corporative, www.google.cl/intl/es/about.html
- Facebook, página web corporative (perfil), www.facebook.com/facebook
- Collect GFK, estudio de Mercado 2008, “Hábitos de uso de páginas amarillas”, 2008.
- Informes de gestión La Gran Guía 2008, 2009, 2010.
- Eyeonmedia, Estudio “Eyetracking en medios web chilenos”, 2010.
- Voces Research, estudio sobre “Usuarios de medios de búsqueda”, 2011.
- Voces Research, Estudio sobre “Mercado avisadores y avisadores potenciales de Medios de búsqueda”, 2011.
- Yell página corporativa, informes y presentaciones de www.yellgroup.com/

ANEXO 1- Mercados Objetivos

El mercado Objetivo se puede descomponer en Avisadores, es decir quienes pagan por la publicidad en los medios de La Gran Guía y en Usuarios o quienes utilizan los medios que tiene La Gran Guía.

Respecto de los Avisadores esta es la segmentación que hace la empresa.

	Motivo de consumo	Tipo de cliente				Total
		B2B		B2C		
Mercado	Contacto	22.499	27%	11.448	14%	33.947
Potencial	Presencia	32.365	38%	18.008	21%	50.373
Clientes	Contacto	2.287	10%	1.117	10%	3.404
	Presencia	2.611	8%	1.388	8%	3.999
Total		59.762		31.961		91.723

Primero distingue de acuerdo al rubro si sus clientes son principalmente empresas que comercian entre empresas (B2B) o sus clientes son empresas que comercian con consumidores finales u hogares/personas (B2C). Por otra parte distingue si el impulso de consumo de publicidad es conseguir más contactos o clientes (“Contacto”) o que quien busca en los medios de La Gran Guía lo encuentren, lo vean presente (“Presencia”).

Entre estos segmentos se puede distinguir el consumo promedio:

Venta Media M\$	Tipo de cliente				Total	
	B2B		B2C			
Contacto	1.317	162%	869	107%	1.170	144%
Presencia	592	73%	345	43%	506	62%
Total general	930	115%	579	71%	811	100%

3.2.- Usuarios

Respecto de los usuarios esta es la segmentación que hace la empresa, las cifras están en miles:

Tipo de búsqueda	EDAD						Total
	18-29 años		30-49 años		50 o más		
Buscan Alternativas	597	18%	1.041	32%	677	21%	2.314 71%
Buscan una empresa	188	6%	425	13%	333	10%	947 29%
Total	785	24%	1.466	45%	1.010	31%	3.261 100%

Acá están representadas las personas que declaran usar medios de búsqueda. Esto es 73% de los encuestados, personas mayores de 18 años de grupos socioeconómicos ABC1 y C2. El cuadro supone que este 73% representado hace una búsqueda. Desde esa perspectiva, primero se abre el mercado de usuarios por grupo etéreo, ya que este elemento incide de manera significativa en el tipo de medio utilizado para consultar y las características que debe tener este medio. Luego se distingue por el tipo de consulta que hacen, esto quiere decir, si buscan a una empresa que ya conocen (tipo de búsqueda muy bien servida por Google o Internet en general) o si están buscando empresas alternativas para cotizar y comprar. Del cuadro se desprende que el grupo que usa estos medios, mayoritariamente lo hace para buscar alternativas y que el grupo más voluminoso es el de mayores de 30 y menores de 50.

ANEXO 2 - Visión y Misión

Esta es la última definición que hizo la administración anterior de La Gran Guía de la Visión y Misión de esta empresa. Esta definición esta siendo modificada.

Visión

“Seremos líderes e innovadores en productos publicitarios vinculados al mercado de páginas amarillas en todos sus soportes, en un ambiente de bienestar para nuestros trabajadores y generando rentabilidad a nuestros accionistas”.

Misión

“Desarrollaremos productos publicitarios acordes a la vanguardia tecnológica y los cambios en las tecnologías de las comunicaciones, que entreguen rentabilidad para nuestros accionistas y para nuestros clientes, llegando a ser el principal medio de búsqueda para la adquisición de productos y servicios en el mercado chileno en los próximos 3 años; manteniendo un capital humano comprometido y con adecuada calidad de vida laboral”.