

INDICE

1. Introducción	1
1.1. Descripción del tema a abordar y preguntas claves a responder.....	1
1.2. Alcances del tema a abordar.....	3
1.3. Objetivos.....	3
1.4. Resultados Esperados.....	4
1.5. Marco Conceptual	4
1.6. Metodología	5
2. Descripción de la organización	7
2.1. Estructura Organizacional	7
2.2. Propiedad.....	8
2.3. Clientes	8
2.4. Ventas.....	9
2.5. Descripción de la Gestión Actual.....	10
2.5.1. Gestión Estratégica	10
2.5.2. Gestión de Operaciones.....	11
2.5.3. Gestión de Recursos Humanos	14
2.5.4. Gestión de Marketing y Ventas	14
2.6. Diagnóstico Económico y Financiero.....	14
3. Análisis del Entorno Externo	18
3.1. Análisis del Entorno General.....	18
3.1.1. Segmento Político/Legal.....	18
3.1.2. Segmento Económico	19
3.1.3. Segmento Sociocultural	21
3.1.4. Segmento Tecnológico.....	22
3.2. Análisis de la Industria	24
3.2.1. Industria Gráfica en Latinoamérica.....	24
3.2.2. Tendencias del Mercado	26
3.2.3. Industria Gráfica en Chile	27
3.3. Análisis del Entorno de la Industria.....	32
3.3.1. Amenazas de nuevos entrantes	32
3.3.2. Poder de negociación de los proveedores	33
3.3.3. Poder de negociación de los compradores.....	34
3.3.4. Amenaza de productos sustitutos.....	34
3.3.5. Intensidad de la rivalidad de los competidores	34
3.3.6. Conclusiones 5 fuerzas de Porter.....	35
3.4. Análisis del Entorno Competitivo.....	35
3.4.1. Análisis de los principales actores de la industria.....	36
3.5. Síntesis de Factores Externos: EFAS.....	37

4.	Análisis del Entorno Interno	39
4.1.	<i>Cadena de valor.....</i>	39
4.1.1.	Actividades principales	40
4.1.2.	Actividades de apoyo.....	41
4.2.	<i>Recursos, capacidades y competencias centrales.....</i>	42
4.2.1.	Recursos tangibles.....	42
4.2.2.	Recursos intangibles.....	43
4.2.3.	Competencias centrales.....	43
4.2.4.	Ventajas sostenibles en el tiempo.....	45
4.3.	<i>Síntesis de Factores Internos: IFAS.....</i>	46
5.	Formulación de Estrategia.....	48
5.1.	<i>Análisis de la situación: Análisis FODA</i>	48
5.2.	<i>Revisión de la misión y visión.....</i>	49
5.2.1.	Propuesta de valor.....	50
5.3.	<i>Estrategia de negocio de GyR.....</i>	50
5.4.	<i>Estrategia comercial.....</i>	50
5.4.1.	Análisis del cliente final.....	50
5.4.2.	Atributos de compra más valorados.....	51
5.4.3.	Segmentación de mercado.....	52
5.4.4.	Segmento objetivo.....	55
5.4.5.	Posicionamiento.....	55
5.4.6.	Plan de marketing.....	56
5.4.7.	Control	60
5.5.	<i>Estrategia de operaciones.....</i>	60
5.6.	<i>Estrategia de abastecimiento.....</i>	61
5.7.	<i>Estrategia de recursos humanos.....</i>	61
5.8.	<i>Estrategia financiera</i>	65
5.9.	<i>Estrategia de tecnología.....</i>	65
5.10.	<i>Estrategias genéricas.....</i>	66
5.10.1.	Estrategia de Reestructuración.....	66
5.10.2.	Estrategia de cooperación de GyR.....	68
5.11.	<i>Factores clave de éxito.....</i>	70
6.	Implementación y Control de la Estrategia.....	75
6.1.	<i>Gobierno Corporativo en GyR.....</i>	75
6.2.	<i>Estructura organizacional.....</i>	75
6.2.1.	Estructura organizacional de GyR.....	75
6.3.	<i>Dotación de personal.....</i>	77
6.3.1.	Sucesión ejecutiva.....	77
6.4.	<i>Administración de la cultura corporativa</i>	77
6.4.1.	Gestión del cambio cultural	78
6.5.	<i>Diseño de empleos para implementar la estrategia.....</i>	80
6.6.	<i>Evaluación y control.....</i>	81
6.6.1.	Cuadro de mando integral de GyR.....	81
6.7.	<i>Proyectos estratégicos.....</i>	84

6.7.1. Programa de proyectos estratégicos.....	86
7. Evaluación Financiera	87
8. Conclusiones	98
9. Bibliografía	100
10. Anexos	103

Índice de Tablas

<i>Tabla 1: Ratios de Liquidez GyR</i>	15
<i>Tabla 2: Ratios de Eficiencia GyR</i>	16
<i>Tabla 3: Ratios de Endeudamiento GyR</i>	16
<i>Tabla 4: Ratios de Rentabilidad GyR</i>	17
<i>Tabla 5: Clasificación Riesgo País para Chile</i>	19
<i>Tabla 6: Indicadores Económicos de Chile 2006-2010</i>	20
<i>Tabla 7: % de Var. Anual para Actividades Vinculadas con la Industria Gráfica 2006-2010</i>	21
<i>Tabla 8: Crecimiento Estimado de la Industria Gráfica por País para 2011</i>	24
<i>Tabla 9: Ventas del Sector durante 2006 – 2011 (MM \$)</i>	28
<i>Tabla 10: Importaciones de Papel 2011</i>	29
<i>Tabla 11: Importaciones de Tintas ene-jun 2011 respecto ene-jun 2010</i>	30
<i>Tabla 12: Impresoras Multifuncionales Konica Minolta Vendidas 2011</i>	31
<i>Tabla 13: Importaciones de Prensas Digitales en Chile 2011</i>	31
<i>Tabla 14: Conclusiones Análisis de las 5 Fuerzas de Porter</i>	35
<i>Tabla 15: Competencia de GyR</i>	36
<i>Tabla 16: Resumen del Análisis de Factores Externos</i>	38
<i>Tabla 17: Recursos Tangibles de GyR</i>	43
<i>Tabla 18: Recursos Intangibles de GyR</i>	43
<i>Tabla 19: Competencias Centrales de GyR</i>	44
<i>Tabla 20: Resumen del Análisis de Factores Internos</i>	46
<i>Tabla 21: Resumen del Análisis de Factores Estratégicos</i>	48
<i>Tabla 22: Variables de Decisión de los Clientes</i>	52
<i>Tabla 23: Modelo de Competencias de GyR</i>	62
<i>Tabla 24: Sistema de formación y aprendizaje de GyR</i>	63
<i>Tabla 25: Sistema de Reclutamiento y Selección de GyR</i>	64
<i>Tabla 26: Análisis y Rediseño de la Cadena de Valor de GyR</i>	67
<i>Tabla 27: Factores clave de éxito de GyR 2012-2015</i>	70
<i>Tabla 28: Estructura Organizacional Recomendada para GyR según Estrategia Seleccionada</i>	76
<i>Tabla 29: Cuadro de Mando Integral de GyR</i>	83
<i>Tabla 30: Inversión del Plan Estratégico</i>	88
<i>Tabla 31: Detalle del Pago de Intereses y Amortizaciones del Préstamo</i>	89
<i>Tabla 32: Depreciación de los Equipos a Adquirir</i>	90
<i>Tabla 33: Flujos de caja años 2011-2015 con estrategias de crecimiento</i>	91
<i>Tabla 34: Indicadores Económicos – Estrategia de Crecimiento</i>	93
<i>Tabla 36: Sensibilidad del Proyecto a los Ingresos</i>	95
<i>Tabla 37: Sensibilidad del Proyecto al Costo de los equipos</i>	96
<i>Tabla 38: Porcentaje de ventas 2010-2011</i>	112

Índice de Figuras

<i>Figura 1: Organigrama de GyR.....</i>	<i>7</i>
<i>Figura 2: Estructura de Propiedad.....</i>	<i>8</i>
<i>Figura 3: Clientes de GyR.....</i>	<i>8</i>
<i>Figura 4: Ventas 2010 - 2011 (MM\$).....</i>	<i>9</i>
<i>Figura 5: Mejores clientes de GyR.....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 6: Nivel de Instrucción en Chile 1992-2002.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 7: Ocupación en los Sectores 1992-2002.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 8: Evolución de la Impresión Digital.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 9: Tendencias de Crecimiento del Mercado Latinoamericano de Papel 2008 - 2012.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 10: Demanda de Papel para Impresión y Escritura en Latinoamérica 2007 -2010 (M Tons.).....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 11: Oportunidades de Crecimiento.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 12: Distribución de la participación del Mercado por Giro 2011.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 13: Participación de Mercado MFP A3 - 2011.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 14: Cadena de valor de GyR.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 15: Estrategias de Marketing.....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 16: Alianza estratégica complementaria horizontal.....</i>	<i>70</i>
<i>Figura 17: Estructura funcional para implementar la estrategia de diferenciación.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 18: Mapa Estratégico de GyR.....</i>	<i>82</i>
<i>Figura 19: Programa de las proyectos estratégicos.....</i>	<i>86</i>
<i>Figura 20: VAN Acumulado (UF).....</i>	<i>94</i>
<i>Figura 21: Análisis de sensibilidad del VAN /demanda.....</i>	<i>95</i>
<i>Figura 22: Análisis de sensibilidad del VAN / Costo de equipos.....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 23: Masa de Activos de GyR 2010-2011.....</i>	<i>115</i>
<i>Figura 24: Masa de Pasivos y Patrimonio de GyR 2010-2011.....</i>	<i>115</i>
<i>Figura 25: Distribución de activos y pasivos de GyR - 2011.....</i>	<i>116</i>
<i>Figura 26: Evolución de resultados de GyR 2010-2011.....</i>	<i>116</i>