



# **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA DIRECTV**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumno: Dayana Carolina Dos Santos Andrade  
Profesor Guía: Aldo Capriles**

**Santiago, Diciembre 2017**

## **Agradecimiento**

Gracias al apoyo incondicional de mi familia, y a Dios por la oportunidad de realizar este proyecto, y por el aprendizaje obtenido.

## Tabla de Contenido

Agradecimiento .....	ii
Resumen Ejecutivo.....	1
1. CONTEXTO EMPRESA.....	4
1.1 Descripción de la Organización .....	4
1.2 Descripción DIRECTV .....	5
1.3 Objetivo General y Objetivos Específicos .....	6
1.3.1 Alcances y Limitaciones .....	7
2. UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO .....	8
2.1 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS .....	8
2.2 Análisis y definición Misión de la Empresa.....	8
2.3 Análisis y definición Visión de la Empresa .....	10
2.4 Definición Creencias .....	11
3. ANALISIS ESTRATÉGICO .....	13
3.1 Análisis Externo: .....	13
3.1.4 Segmento Socio / Cultural .....	16
3.1.6 Análisis de Oportunidades y Amenazas en el Análisis Externo .....	17
3.2 Marco de la industria.....	18
3.2.1 Análisis Porter.....	18
3.2.6 Poder de los proveedores .....	22
3.2.7 Análisis de Oportunidades y Amenazas en el Análisis de la industria .....	23
3.3 Oportunidades y Amenazas.....	24
3.3.1 Derivación de las oportunidades y amenazas. ....	24
3.3.2 Oportunidades:.....	25
3.3.3 Amenazas .....	30
3.4 Análisis Interno .....	32
3.4.1 Cadena de Valor.....	33
3.4.2 Infraestructura de la empresa: .....	35
3.4.3 Manejo de Recursos Humanos.....	36
3.4.4 Desarrollo de Tecnología.....	37
3.4.5 Compra de contenido / Adquisiciones: .....	38
3.4.6 Logística de entrada y salida.....	39
3.4.7 Operaciones.....	39
3.4.7 Ventas y Marketing.....	40
3.4.8 Post Venta .....	41

3.5 Fortalezas y Debilidades .....	42
3.5.1 Derivación de las Fortalezas y Debilidades .....	43
3.5.2 Fortalezas.....	43
3.5.3 Debilidades .....	47
3.5 ANALISIS FODA.....	49
3.5.1 Tabla FODA Cuantitativo .....	50
3.5.2 Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA.....	52
4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	53
4.1 Declaración de la Propuesta de Valor .....	53
4.1.2 Relación Atributos de Valor y Creencias .....	55
4.1.3 Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA .....	57
5. MODELO DE NEGOCIO .....	60
5.1 Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica .....	60
5.2 Descripción y análisis de cada elemento del Modelo de Negocio .....	64
5.2.1 Segmento Mercado .....	64
5.2.2 Propuesta de valor.....	64
5.2.3 Canales de Distribución.....	65
5.2.4 Relación con el cliente .....	66
5.2.5 Fuentes de ingreso.....	67
5.2.6 Recursos claves.....	67
5.2.7 Actividades claves .....	68
5.2.8 Asociaciones claves .....	68
5.2.9 Estructura de costos .....	69
5.3 Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor .....	69
5.4 Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio .....	70
5.4.1 Segmentos de clientes .....	71
5.4.2 Canales de distribución y comunicaciones .....	71
5.4.3 Relación con el cliente .....	72
5.4.4 Actividades Claves.....	72
5.4.5 Asociaciones claves .....	72
5.4.6 Estructura de Costos .....	73
6. MAPA ESTRATÉGICO .....	74
6.1 Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de planificación y control de gestión. ....	74
6.2 Mapa Estratégico DIRECTV.....	76

6.3 Explicación del Mapa Estratégico a partir de los Ejes Estratégicos.....	78
6.3.1 Eje: Experiencia del Cliente.....	79
6.3.2 En este eje estratégico se describen las actividades que realiza la empresa para poder aumentar la rentabilidad. ....	81
6.3.3 Eje: Aumentar la cartera de cliente.....	82
6.4 Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico.....	83
7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	87
7.1. Importancia de Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación y control de gestión. ....	87
7.2. Presentación del Cuadro de Mando Integral .....	88
7.3 Descripción de las Principales Iniciativas Estratégicas incorporadas en el CMI.	94
8 .TABLEROS DE GESTIÓN Y CONTROL .....	96
8.1 Importancia del desdoblamiento estratégico .....	96
8.2 Organigrama de la empresa.....	98
8.3 Tableros de Control .....	99
8.3.1 Tableros de Gestión para la Gerencia de Ventas y Operaciones de DIRECTV.....	99
8.3.2 Tablero de Gestión: Gerencia de Ventas .....	99
8.3.3 Tablero de Gestión: Gerencia de Operaciones.....	102
8.3.4 Descripción de las Principales Iniciativas incorporadas en los Tableros de Control. ....	105
Iniciativas para Tablero de Control Gerencia de Ventas .....	105
Iniciativas para Tablero de Control Gerencia de Operaciones .....	106
9. ESQUEMA DE INCENTIVOS .....	108
9.1. Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos.....	108
9.2. Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor.....	109
9.3 Descripción y Análisis crítico de la situación actual en DIRECTV respecto a los Esquemas de Incentivos para los directivos de las distintas Unidades. ....	110
9.4. Propuesta de Esquemas de Incentivos asociados a los Tableros de Control .....	114
9.5 Descripción esquema de incentivo propuesto .....	117

## Índice de tablas e ilustraciones

Tabla 1. Oportunidades / Amenazas del Segmento político/ Legal .....	15
Tabla 2. Oportunidades / Amenazas del Segmento económico. ....	16
Tabla 3. Oportunidades / Amenazas del Segmento Socio/Cultural .....	16
Tabla 4. Oportunidades / Amenazas del Segmento Tecnología.....	17
Tabla 5. Tabla Resumen de Oportunidades / Amenazas del macroambiente .....	17
Tabla 6. Amenaza de los nuevos competidores .....	19
Tabla 7. Rivalidad entre los competidores .....	21
Tabla 8. Disponibilidad de servicios sustitutos .....	21
Tabla 9. Poder de los clientes .....	22
Tabla 10. Poder de los proveedores.....	22
Tabla 11. Resumen de las cinco fuerzas de Michael Porte .....	23
Tabla 12. Tabla resumen de Oportunidades / Amenazas DIRECTV .....	24
Tabla 13. Fortalezas actividad Infraestructura de la cadena de valor .....	36
Tabla 14. Fortalezas actividad Recursos Humanos de la cadena de valor .....	37
Tabla 15. Fortalezas actividad Tecnología de la cadena de valor .....	38
Tabla 16. Fortalezas y Debilidades actividad Adquisición de la cadena de valor .....	39
Tabla 17. Fortalezas y Debilidades actividad Ventas y Marketing de la cadena de valor.....	41
Tabla 18. Tabla resumen de Fortalezas / Debilidades.....	42
Tabla 19. Matriz FODA: Fortalezas vs Oportunidades.....	51

Tabla 20. Resumen de Fortalezas Debilidades, Oportunidades y Amenazas .... **¡Error!**

**Marcador no definido.**

Tabla 21. Tabla de relación entre los atributos de la propuesta de valor y las creencias .....	56
Tabla 22. Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico.....	84
Tabla 23. Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico.....	85
Tabla 24. Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico.....	86
Tabla 25. Cuadro de Mando Integral DIRECTV .....	89
Tabla 26. Cuadro de Mando Integral DIRECTV .....	90
Tabla 27. Cuadro de Mando Integral DIRECTV .....	92
Tabla 28. Cuadro de Mando Integral DIRECTV .....	93
Tabla 29. Tablero de Gestión Gerencia de Ventas.....	100
Tabla 30. Tablero de Control para la Gerencia de Ventas .....	100
Tabla 31. Tablero de Gestión Gerencia de Operaciones .....	103
Tabla 32. Tablero de Control para la Gerencia de Operaciones .....	104
Tabla 33. Composición del esquema incentivos y participación .....	112
Tabla 34. Tabla Proporción compensaciones.....	113
Tabla 35. Esquema de Incentivos Gerencia de Ventas .....	115
Tabla 36. Esquema de Incentivos Gerencia de Operaciones.....	118

Ilustración 1. Evolución de suscriptores de TV Paga.....	19
Ilustración 2. Evolución de la participación de mercado de los operadores TV Paga	20
Ilustración 3. Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, evaluado según análisis de marco de la industria .....	23
Ilustración 4. % de Departamentos y Casas en Chile.....	25
Ilustración 5. % de hogares con/sin TV paga de Chile. ....	26
Ilustración 6. Cantidad de hogares rurales sin TV paga.....	27
Ilustración 7. % Participación del mercado en las comunas rurales .....	28
Ilustración 8. % Participación de mercado de TV paga de los operadores. ....	29
Ilustración 9. Nivel de satisfacción de los clientes de las operadoras. (NPS).....	29
Ilustración 10. Comparativo de número de suscriptores de los actores de TV Paga 2015/2016.....	31
Ilustración 11. Evolución de plataformas On Line Latinoamérica y Chile.....	32
Ilustración 12. Cadena de Valor Casa Matriz.....	34
Ilustración 13. Cadena de Valor DIRECTV.....	35
Ilustración 14. Certificación del premio Procalidad y evolución del N° de ejecutivos y su productividad.....	44
Ilustración 15. Capilaridad de la red de distribución a nivel nacional. ....	47
Ilustración 16. Inversión publicitaria de los actores de TV Paga. ....	48
Ilustración 17. Modelo de Negocio DIRECTV Casa Matriz .....	62
Ilustración 18. Modelo de Negocio DIRECTV .....	63

Ilustración 19. Cuadro de relación Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor.....	70
Ilustración 20. Esquema para desarrollar el Mapa Estratégico .....	77
Ilustración 21. Mapa Estratégico propuesto DIRECTV .....	78
Ilustración 22. Eje Estratégico Experiencia al Cliente .....	79
Ilustración 23. Eje: Fidelizar y Rentabilizar al cliente .....	81
Ilustración 24. Eje: Aumentar la cartera de cliente. ....	82
Ilustración 25. Organigrama DIRECTV .....	98

## **Resumen Ejecutivo**

El trabajo que se presenta a continuación, para lograr el grado académico de Magister en Control de Gestión, es una propuesta de un Sistema de Control de Gestión para la empresa DIRECTV, dedicada a las telecomunicaciones, y que presta servicio de TV paga.

El proyecto de grado, fue abordado en tres etapas complementarias: 1) desarrollo de la estrategia, 2) planificación estratégica y 3) alineamiento organizacional.

Para el desarrollo de la estrategia, se realizó un análisis de información interna del negocio, así como una revisión de los factores externos del mercado, que permitió establecer su misión, visión y valores, así como situar la posición competitiva de DIRECTV. Se identificó los atributos que le son propios y valorados por sus clientes, como: 1) Programación única y exclusiva 2) experiencia al cliente y 3) continuo desarrollos de tecnología de vanguardia, que entregan una ventaja competitiva por sobre su competencia directa.

Todo esto fue resumido en una matriz FODA se determinó dentro de sus debilidades, no cuenta con autonomía local en la gestión de programación., además de carecer de inversión comunicacional, en sus fortalezas se encontró con el desarrollo e implementación de tecnologías que permiten sumar atributos diferenciadores frente a la competencia que tiene una excelente posición de negociación con proveedores de programación y cuenta con una amplia capilaridad en todo el territorio nacional por medio de una amplia red distribución. Además se formuló la propuesta de valor y se establece el modelo de negocio de DIRECTV, por medio del modelo Canvas.

Para la planificación estratégica, se determinó el mapa estratégico con tres pilares fundamentales: 1) Captar nuevos clientes, 2) Orientación al cliente y 3) Rentabilizar al cliente. Para luego, integrar la estrategia corporativa con el control de sus objetivos estratégicos, se elaboran indicadores e iniciativas que aportan a su cumplimiento en las cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos internos y recursos, a través de un cuadro de mando integral (CMI).

Finalmente para la etapa de alineamiento organizacional, mediante un proceso de cascada, se desarrollan los tableros de gestión y tableros de control para cada eje estratégico propuesto en el mapa estratégico. Posteriormente se propone un sistema de incentivos financieros y no financieros, que permitan lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de DIRECTV. El objetivo del presente análisis es proponer mejoras en la planificación y el desarrollo de la estrategia actual, para ello se contempla un sistema de control de gestión que logre el alineamiento de toda la organización en función, desde los objetivos estratégicos hasta el cumplimiento de la propuesta de valor.

En este sentido, el sistema de control de gestión será propuesto a partir de la realización de un análisis de sus declaraciones estratégicas, propuesta de valor y sus atributos. Con ello, la elaboración de un mapa estratégico para poder identificar los recursos, procesos y valoración del cliente que conduzca a la compañía al logro de sus objetivos.

Las herramientas de control de gestión construidas a partir de los objetivos estratégicos identificados son un cuadro de mando integral y dos tableros de gestión que

dan origen a sus respectivos tableros de control, los que se encuentran relacionados a esquemas de incentivos para sus trabajadores, que buscan el alineamiento estratégico.

## **1. CONTEXTO EMPRESA**

A continuación, se presenta una breve reseña de DIRECTV, empresa en la que se basa esta tesis de grado, con el fin de contextualizar y conocer la organización.

### **1.1 Descripción de la Organización**

DIRECTV Group, Inc. Fue creada en 1990 como una empresa del rubro de las telecomunicaciones, dedicada a proveer un servicio de difusión directa de televisión satelital en Estados Unidos. Por otra parte, DIRECTV Latino América, en la cual se incluye a Chile, es el proveedor líder de servicios de televisión satelital en la región. Inició su funcionamiento en 1995, y fue lanzada al mercado en 1996, siendo la primera empresa en proveer a América Latina y el Caribe de televisión de pago vía satélite.

Hoy, DIRECTV América latina proporciona servicio en la región con cuatro divisiones: Sur, que comprende a los países Chile, Argentina y Uruguay; la división Andina, con la participación de Colombia, Ecuador y Perú; la división del Caribe, con intervención de Venezuela, Puerto Rico y el Caribe; y por último, la división de Brasil.

La empresa cuenta con una cartera de 40 millones de clientes en Estados Unidos y Latinoamérica, y cotiza la totalidad de sus acciones en el mercado de valores de empresas tecnológicas de Nueva York.

En mayo 2014, según la agencia EFE, Edición USA, ATyT anunció la compra de DIRECTV por la suma de 48500 millones de dólares, proclamándose como el nuevo propietario de la empresa, y responsable de sus operaciones tanto en Estados Unidos como en Iberoamérica.

## **1.2 Descripción DIRECTV**

DIRECTV es una empresa del rubro de las telecomunicaciones dedicada a proveer un servicio de difusión directa de televisión satelital en Latinoamérica. Específicamente en Chile, presta servicio a lo largo de todo el territorio nacional, destacándose por cubrir las comunas alejadas y rurales del país.

Es una sociedad anónima con sede en California, Estados Unidos, que posee subsidiarias en México y Brasil (a través de sus porcentajes de participación en Sky), además de Latinoamérica (Argentina, el Caribe, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela).

DIRECTV Latinoamérica llega a todos los hogares a través de un sistema satelital, un método que consiste en retransmitir desde un satélite la señal de televisión emitida desde cuatro puntos distintos de la Tierra, denominados Centros de Transmisión Regional (RbC, en inglés). DIRECTV ofrece, dentro de su modelo de negocio, la segmentación de clientes, basado en Estudio AIM 2014, Chile 3D GfK Adimark 2014 y estimación para el año 2014 INE por lo que en base a sus preferencias, características y necesidades se agrupan en tres categorías: Segmento Masivo (Segmentos socioeconómicos E y Sin Información o no clasificado) representado por el 26% de hogares de Chile, a quienes se ofrece un plan prepago; mientras que al Segmento Medio (ISE: C3 – D) representado por el 40% de hogares, se les entrega otros tipos de pack como son el Bronce y Plata; y por el último, el Segmento Alto (ISE: ABC 1 – C2) constituido por el 35% de los hogares del país, a quienes se ofrece los Pack Oro y Platino.

Actualmente, DIRECTV es la principal compañía de Televisión Digital Vía Satélite de Latinoamérica, con el claro objetivo de convertirse en la mejor empresa de servicios de entretenimiento.

### **1.3 Objetivo General y Objetivos Específicos**

El objetivo general de este proyecto es proponer un Sistema de Control de Gestión en DIRECTV.

Como objetivos específicos, este proyecto de grado se plantea:

Analizar la declaración estratégica de la empresa: realizar un análisis del entorno en donde DIRECTV desarrolla sus operaciones, y un análisis interno, a objeto de poder revisar y corregir, si es necesario, sus declaraciones de misión, visión, valores y propuesta de valor.

Además, desplegar la estrategia de la empresa: construir un mapa estratégico con su Cuadro de Mando Integral correspondiente, para luego desprender de él dos tableros de gestión que impacten en el logro de un mismo atributo de la propuesta de valor de la empresa.

Por último, conseguir el alineamiento de la empresa: establecer un esquema de incentivos que permita a los involucrados y responsables alinear sus objetivos con los de la organización

### **1.3.1 Alcances y Limitaciones**

El trabajo presentado a continuación abarca la propuesta de un Sistema de Control de Gestión para ser aplicado en la empresa DIRECTV.

***Las principales limitaciones de este trabajo son:***

La información recopilada considera datos hasta Diciembre de 2016.

Al momento de la realización de este trabajo, se encontraban realizando la fusión entre la empresa ATyT y DIRECTV, por lo que el análisis y los objetivos están alineados con los nuevos requerimientos de Casa Matriz, donde se involucra la propuesta de valor del negocio junto con la estrategia de gestión para lograr los indicadores asignados.

## **2. UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO**

Para este estudio se analizará DIRECTV empresa de TV Paga, donde su Unidad estratégica de negocios y la empresa pertenecen a la misma entidad.

Luego de la compra de DIRECTV por parte de ATyT, existe un cambio en la forma de operar de la organización, por lo que ahora, la estructura del mercado sur se encuentra liderado por Argentina, quien es la encargada de consolidar la operación de Chile, Perú y Uruguay para reportar a la Casa Matriz en Atlanta.

Adicionalmente, ATyT estableció tres objetivos para Chile: 1) Aumentar la cartera de clientes, 2) Aumentar la Rentabilidad y 3) Disminuir costos operacionales y de adquisición de clientes.

### **2.1 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS**

La declaración de estrategias tiene su origen en el proceso de formulación estratégica, en el cual se revisa la declaración de misión, visión y creencias que la empresa propone.

### **2.2 Análisis y definición Misión de la Empresa**

La definición de la Misión de una Unidad Estratégica de Negocio es sólo una conceptualización del propósito de la organización, es el motivo por el cual existe la organización.

Existen diferentes autores que sugieren algunas preguntas para definir correctamente una misión. (Reynoso y Kovacevic, 2010) indican que se deben responder las siguientes preguntas: “¿Qué ofrecemos o cuál es el ámbito de los productos / servicios que ofrecemos?, ¿A quién ofrecemos los productos / servicios o cuál es el ámbito de los segmentos de mercado a los que llegamos con esto?, ¿Dónde lo ofrecemos o cuál es el

ámbito geográfico en el que vendemos nuestros productos / servicios?, ¿Cuál es la diferencia de lo que ofrecemos con respecto a nuestra competencia?”.

Otros autores como (Kaplan y Norton, 2008) definen la misión como: “Es un texto breve que define la razón de ser de una compañía. La misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes y/o organizaciones sin fines de lucro. La declaración de misión debería informar a los ejecutivos y empleados de los objetivos general que deben seguir en conjunto.”

Actualmente, no existe una misión en la empresa, por este motivo y de acuerdo a (Kaplan y Norton, 2008) se propone la siguiente misión:

**Misión DIRECTV:**

“Ofrecer a todos los hogares del territorio nacional un servicio de entretenimiento a través de la televisión satelital, entregando una *programación* de contenido exclusivo y único, la mejor experiencia en *servicio al cliente* y el despliegue continuo de las últimas *tecnologías* para el entretenimiento en televisión”.

**Descripción de los elementos de la misión:**

- ✓ **Descripción de lo que hace la UEN:** Proveedor de servicio de entretenimiento.
- ✓ **Identificación de los productos y servicios:** Un servicio de televisión satelital.
- ✓ **Identificación de los clientes, ciudadanos y beneficiarios:** Todos los hogares.
- ✓ **Cobertura geográfica:** Nivel nacional.

### **2.3 Análisis y definición Visión de la Empresa**

La visión de una empresa debería definir el futuro esperado de la organización, expresar dónde queremos estar, o qué se quiere lograr en el largo plazo, indicando las aspiraciones de la administración para con la organización.

Por lo que, para el caso de la visión, (Kaplan y Norton, 2008) señalan: “La declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar cómo quiere la empresa que el mundo la perciba.”

Al igual que en la misión, en la definición de la visión ciertos autores sugieren algunas preguntas para definirla correctamente.

(Kaplan y Norton, 2008) mencionan que “Los grandes líderes definen metas ambiciosas para sus organizaciones. La declaración de visión debería incluir, en el nivel organizativo más alto, metas ambiciosas para la estrategia, junto con un indicador claro del éxito y un horizonte de tiempo específico”.

Asimismo, (Hitt, M. y et al, 2006) proponen las siguientes preguntas: “En qué negocios deseamos estar, hacia dónde nos dirigimos y la clase de compañía que se está tratando de crear”.

Una visión debe presentar un objetivo medible que plantee un desafío a los miembros de la organización; un espacio de tiempo en el que debe cumplirse dicho objetivo; y un nicho de mercado.

En la actualidad, la empresa no posee una visión, por lo se propone una nueva, según lo que definen (Kaplan y Norton, 2008):

## **Visión DIRECTV**

“Al 2022 hacer de DIRECTV la primera opción de TV paga, convirtiéndola en el proveedor de televisión líder de la industria en Chile, de forma rentable y sustentable en el tiempo”.

Al término del primer semestre del 2017, según el reporte emitido por la SUBTEL DIRECTV logra conseguir el segundo lugar de la industria en Chile, alcanzando una participación de mercado del 22,2%, superando al competidor Movistar con 21,5%, lo que indica que el objetivo de llegar al primer lugar de la industria para el 2020 es alcanzable.

Se describen los elementos de la visión según (Kaplan y Norton, 2008)

- ✓ **Objetivo a largo plazo:** Ser líder del mercado.
- ✓ **Definición del nicho de negocio:** Proveedor de televisión.
- ✓ **Plazo de tiempo:** 3 años.

### **2.4 Definición Creencias**

Según (Kaplan y Norton, 2008), “Los valores de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter”.

De igual manera, los autores (Reynoso y Kovacevic, 2010) definen los valores como “La expresión que reflejan los principios básicos de comportamiento ético, personal y comparativo, que deben estar siempre presentes en una organización”

**En DIRECTV se infunden 4 valores:**

**Excelencia Operacional:** Capacidad de entregar y promover un alto estándar de calidad en el trabajo materializado, a través del cumplimiento eficiente del requerimiento solicitado en los tiempos y las formas acordadas.

**Trabajo en Equipo:** Capacidad de involucrarse con interés en el logro de un objetivo común y compartido, para así obtener resultados de nivel superior a los alcanzables por cada integrante.

**Orientación a los clientes:** Capacidad de garantizar que nuestros procesos y su ejecución cumplen los altos estándares de servicio y las expectativas de nuestros clientes.

**Cuidado de las personas:** Es un hecho que las personas hacen la diferencia para alcanzar los desafíos, por eso fomentamos una cultura donde prima el respeto, la confianza, el desarrollo y el compromiso.

Estos valores son los que rigen el trabajo diario de DIRECTV, y la forma de actuar de las personas que trabajan en ella. En conjunto, todas las personas que conforman la empresa creen que el trabajar bajo estos principios entrega el soporte para alcanzar las metas y objetivos propuestos por la Gerencia.

### **3. ANALISIS ESTRATÉGICO**

Definida la misión, visión y creencias, se procede a realizar el diagnóstico del análisis estratégico tanto interno como externo. Es un requisito fundamental para que la administración logre definir una estrategia que se ajuste a la situación actual de su negocio, permitiendo crear ventajas competitivas e impulsar el desempeño.

#### **3.1 Análisis Externo:**

Según (Hill y Jones, 2005), el propósito de este análisis es identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente en el que se desarrolla la organización, que influirán en la manera como se cumple con la Misión. Es por ello que se deben evaluar tres dimensiones: el ambiente de la industria en el que opera la organización, el ambiente nacional o del país, y el más amplio, el socioeconómico o macro ambiente.

Por otra parte, (Francés, 2006) hace referencia a este tema indicando que el análisis externo incluye los ámbitos económicos, tecnológicos, sociales, políticos, además de investigación sobre los clientes, proveedores, reguladores y competidores.

Las empresas no tienen el control directo sobre los elementos y los segmentos del entorno general, por tanto, su éxito dependerá de la cantidad de información que recolecten y sea necesaria para comprender cada uno de los segmentos y sus implicaciones que ayudarán a seleccionar la estrategia adecuada.

Para efectos del desarrollo del análisis del entorno externo, se utilizará la metodología del análisis de PESTEL político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. Aquí se incluye también un análisis a nivel industrial, utilizando el modelo de las cinco

fuerzas de Michael Porter. Con estos análisis se puede identificar las oportunidades y amenazas del entorno externo.

El entorno externo se divide en tres áreas: el entorno general, el entorno de la industria y el entorno de la competencia.

### **3.1.1 Análisis PESTEL**

Analizaremos los factores del macroambiente más importantes desde el punto de vista estratégico para empresa de servicio de TV paga.

### **3.1.2 Segmento político / Legal**

En Chile, el principal órgano rector de la industria es la Subsecretaría de Telecomunicaciones, cuya misión definida es “promover el acceso equitativo e inclusivo a las telecomunicaciones, reduciendo la brecha digital, generando un mayor balance y competencia entre los distintos actores del mercado, agilizando su desarrollo, resguardando la debida defensa de los usuarios y fomentando la prestación de servicios con altos estándares de calidad en el contexto de un regulador activo que refuerce el marco normativo e institucional, logrando que los beneficios de la sociedad de la información estén disponibles para todas las chilenas y chilenos, en especial a los que viven en zonas rurales, extremas y de bajos ingresos”. Asimismo, es un organismo dependiente del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, y su trabajo está orientado a coordinar, promover, fomentar y desarrollar las telecomunicaciones en Chile, transformando a este sector en motor para el desarrollo económico y social del país.

En el sector político, Chile se ha posicionado como un referente en la región latinoamericana y en el mundo, por lo que a los observadores extranjeros les es atractiva la inversión en el país.

Adicionalmente, el Estado debe velar por la creación y aprobación de normativas que permitan, a todos los actores del mercado, competir sanamente; así como también, vigilar con rigurosidad otros tipos acciones fraudulentas que puedan impactar a la industria, como es el caso de la piratería.

Tabla 1. *Oportunidades / Amenazas del Segmento político / Legal*

Oportunidades / Amenazas del Segmento político / Legal
<p>O1: Poder ingresar a los edificios por la aprobación de la normativa que permite el acceso, a los diferentes operadores, a dichas instalaciones. "Ley 20808"</p> <p>A1: Aumento constante de la piratería, representa el quinto competidor de la industria.</p>

Fuente: Elaboración propia.

### **3.1.3 Segmento económico.**

Según el Banco Central el fondo monetario internacional dio a conocer sus estimaciones de crecimiento para Chile. El Producto Interno Bruto (PIB) del país se expandiera sólo entre un 1,25% y un 2,25%, y no un 3% como estaba previsto a principio de año.

Por otra parte, se estima que la inflación alcanzaría un 3,5% a fines de 2016, mientras que para el año venidero se prevé un avance de 3,1%

La tasa de desempleo en el 2016 llega a la cifra record de 6,8%, el mayor nivel del actual Gobierno de la presidenta Michelle Bachelet.

Estos indicadores no reflejan una amenaza para la industria, ya que se observa que, a pesar de esto, la industria de TV paga sigue con tendencia al alza y no muestra un estancamiento o disminución.

Tabla 2. *Oportunidades / Amenazas del Segmento económico.*

Oportunidades / Amenazas del Segmento económico
No presenta oportunidades o amenazas para la organización en este momento, se debe monitorear en conjunto los indicadores financieros y el comportamiento de la industria de TV paga

Fuente: Elaboración propia.

### **3.1.4 Segmento Socio / Cultural**

Actualmente, la sociedad ve como una necesidad de entretención contar con el servicio de televisión de TV paga, y la tendencia es mayor a que todas las familias disfruten del servicio, se ve reflejado en el porcentaje de penetración del servicio de TV paga en los hogares de Chile que, con el pasar del tiempo, ha aumentado. Sin embargo, contamos con una nueva tendencia en la población joven entre 15 y 35 años que le da poder a los consumidores de elegir lo que quieren ver y cuándo desean hacerlo, y esto es lo que ofrecen los servicios Online streaming, provocando un desencanto por el servicio de televisión tradicional. Actualmente, en Latinoamérica, esta amenaza no es de tanto impacto como en EEUU, pero de seguro llegará a serlo en el largo plazo.

Tabla 3. *Oportunidades / Amenazas del Segmento Socio / Cultural*

Oportunidades / Amenazas del Segmento Socio / Cultural
O2: Capturar los hogares que actualmente no tienen servicio de TV paga que representan el 52% de los hogares de Chile.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.5 Segmento Tecnología

DIRECTV opera con satélites para poder ofrecer el servicio de televisión de pago a sus clientes, y a diferencia de su competidor VTR, no es necesario tener un cableado en todas las comunas para poder funcionar. Sólo es necesario que el cliente posea la antena y un decodificador para poder disfrutar de la señal, ya que los satélites hacen todo el trabajo, por lo que hace factible poder llegar a ofrecer el servicio en las comunas rurales de Chile.

Gracias a los desarrollos tecnológicos, no es necesario desembolsar cantidades de dinero en cablear zonas para hacer llegar el servicio de TV. Además, para DIRECTV, el desarrollo tecnológico le permite hoy poder diferenciarse de la competencia.

Tabla 4. *Oportunidades / Amenazas del Segmento Tecnología*

Oportunidades / Amenazas del Segmento Tecnología
O3: Demanda insatisfecho en las zonas rurales de Chile donde la competencia no tiene presencia.

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.6 Análisis de Oportunidades y Amenazas en el Análisis Externo

A continuación, se señalan las posibles Oportunidades / Amenazas en cada uno de los segmentos descritos anteriormente.

Tabla 5. *Tabla Resumen de Oportunidades / Amenazas del macroambiente*

Segmento	Oportunidades	Amenazas
Político / Legal	O1: Poder ingresar a los edificios por la aprobación de la normativa que permite el acceso, a los diferentes operadores, a dichas instalaciones. "Ley 20808"	A1: Aumento constante de la piratería representa el quinto competidor de la industria.

Económico	No Aplica	No Aplica
Socio/Cultural	O2: Capturar los hogares que actualmente no tienen servicio de TV paga que representan el 52% de los hogares de Chile.	No aplica
Tecnología	O3: Mercado insatisfecho en las zonas rurales de Chile donde la competencia no tiene presencia.	No aplica

Fuente: Elaboración propia.

### **3.2 Marco de la industria**

A continuación, se presenta el análisis a nivel industrial, utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

#### **3.2.1 Análisis Porter**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria a través de la identificación y análisis de 5 fuerzas que sirvan como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas. Lo que se realiza es un completo análisis de la organización por medio de un estudio de la industria con los antecedentes actuales, con el fin de saber dónde está posicionada la compañía con base en otra en ese momento.

A continuación, análisis de las cinco fuerzas de Porter para la industria de la TV paga.

#### **3.2.2 Amenaza de nuevos competidores**

Según reporte emitido por la SUBTEL la industria de TV paga en Chile ha mostrado una tendencia al alza en los últimos años, desde el 2012 hasta el 4Q del 2016, el número de suscriptores se ha duplicado llegando a 3.050.347, demostrando que el mercado se

encuentra receptivo a este tipo de servicio, ya que las empresas ofrecen diferentes tipos de productos haciéndolo accesible para los diferentes segmentos de clientes, lo que hace que actualmente la penetración de mercado de TV en Chile sea del 48%. A pesar de que resulta atractivo este mercado para la incorporación de nuevos competidores, las barreras de entrada son altas debido a los montos de inversión (instalación de redes e incorporación de algún satélite son de intensivos en capital). Además, es necesario ingresar al mercado por lo menos con algún grado de experiencia y de infraestructura con el fin de lograr la apertura de una empresa en la industria de la TV paga.

Ilustración 1. *Evolución de suscriptores de TV Paga*



Fuente: Adaptado del Reporte emitido por la SUBTEL del 4Q 2016 con número de suscriptores reportados por actores de la industria de la TV paga.

Tabla 6. *Amenaza de los nuevos competidores*

Amenaza de los nuevos competidores – Factor Bajo
--

A pesar de que resulta atractivo este mercado para la incorporación de nuevos competidores, las barreras de entrada son altas debido a los montos de inversión e infraestructura.

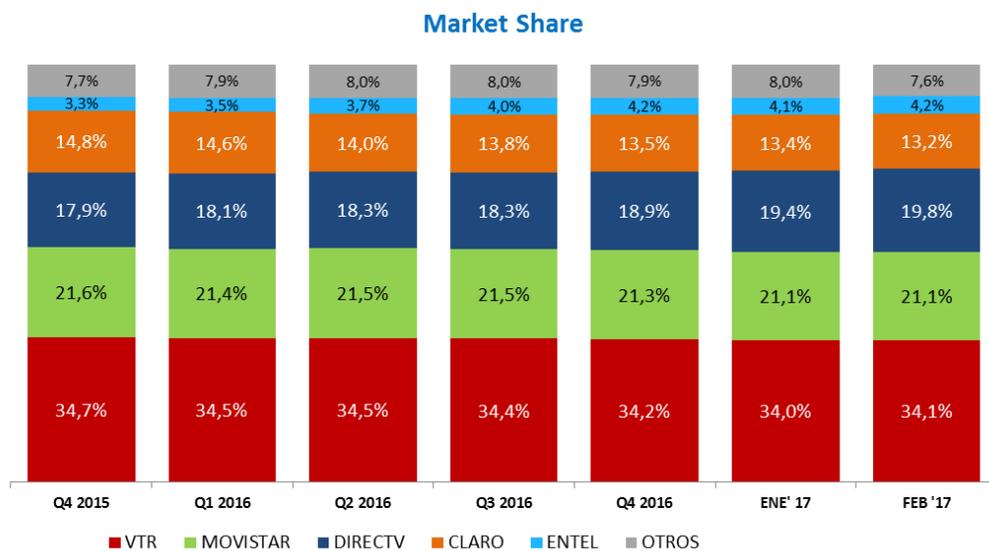
Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.3 Rivalidad entre competidores

La rivalidad de competidores en la industria de TV paga en Chile es elevada, debido a que existen más de 11 empresas a nivel nacional que prestan tanto servicio satelital como servicio por fibra óptica, es por ello que es de suma importancia contar con fuertes y sustentables atributos diferenciadores, ya que el servicio que prestan todas las empresas es el mismo.

A febrero 2017, la participación de mercado la lidera VTR, seguido de Movistar y DIRECTV, igual se puede apreciar que existe convergencia entre los mayores competidores.

Ilustración 2. Evolución de la participación de mercado de los operadores TV Paga



Fuente: Adaptado del Reporte emitido por la SUBTEL del 4Q 2016 con número de suscriptores reportados por actores de la industria de la TV paga.

Tabla 7. *Rivalidad entre los Competidores*

Rivalidad entre los competidores – Factor Alto
A2: Estrategias agresivas de la competencia para entrar al mercado A3: Agresivas políticas de retención que hacen engorroso el proceso de cambio del operador.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.4 Disponibilidad de Servicios Sustitutos

En la actualidad, este tipo de industria de televisión paga o el servicio de entretenimiento que entregan se ve continuamente amenazado, principalmente por las plataformas de video OTT (*over-the-top*) como Netflix, Youtube, HBO Play, ESPN Play, entre otras que con el tiempo han venido aumentando de forma constante, y que sólo es necesario tener acceso a internet para hacer uso de ellas. Además, existe otra amenaza que hoy representa al 5to competidor de la industria, y se trata de la piratería, que se refiere a todos los hogares que tienen acceso a contenido y/o señales de TV paga de manera irregular, sin permiso de las empresas de TV Paga, programadores o creadores de contenidos.

Tabla 8. *Disponibilidad de servicios sustitutos*

Disponibilidad de servicios sustitutos – Factor Alto
A4: Inclusión de plataformas de video Streaming, es decir, plataformas alternativas, como Netflix, ESPN PLAY, HBO GO, FOX PLAY. A1: Aumento constante de la piratería, representa el quinto competidor de la industria. (Desde PESTEL)

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.5 Poder de los clientes

En la industria de la TV paga existe un alto poder por parte de los clientes debido a que hay una gran variedad de opciones, y la mayoría ofrece una oferta similar de

contenido y servicios, por lo que es necesario poseer atributos diferenciadores que permitan ser la primera opción del cliente.

Tabla 9. *Poder de los clientes*

Poder de los clientes – Factor Alto
O4: Alto poder del cliente y la gran variedad de actores en la industria hace posible que la insatisfacción del cliente sea una oportunidad de capturar para la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.6 Poder de los proveedores

Existe una gran dependencia de los proveedores debido a que estos representan el servicio que se entrega a los clientes, por lo que si se carece de ellos no existe valor agregado. Sabiendo esto, los proveedores pueden aumentar sus exigencias, sobre todo si es un proveedor con alta demanda en el mercado. Por otra parte, al proveedor le interesa que la empresa de TV paga que le compra sea de gran escala, ya que esto promueve que su marca llegue a la mayor cantidad de televidentes.

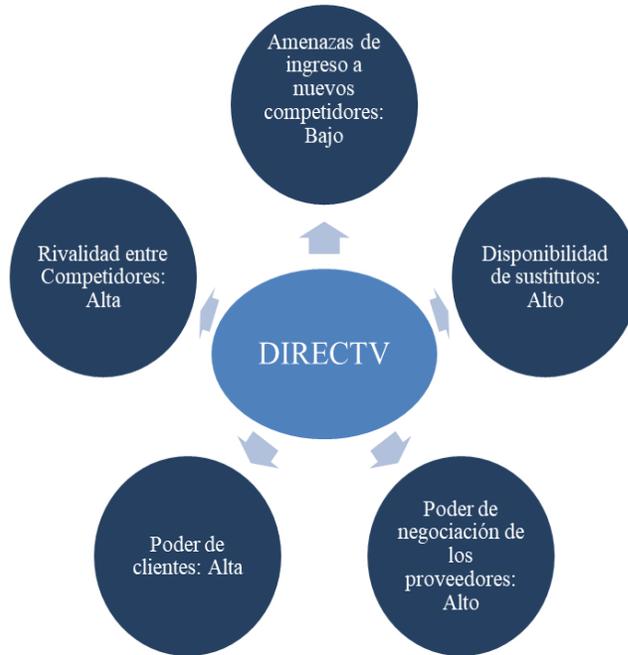
Tabla 10. *Poder de los proveedores*

Poder de los proveedores – Factor Alto
Poder de negociación alto de los proveedores sobre las empresas de TV paga, ya que el contenido es lo que representa la materia prima del servicio, es por ello que son determinante las negociaciones anticipadas y acuerdos en los contratos con el proveedor de contenido.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el modelo de las cinco fuerzas de (Porter, 1980) en función del análisis realizado con anterioridad.

**Ilustración 3.** Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, evaluado según análisis de marco de la industria



Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.7 Análisis de Oportunidades y Amenazas en el Análisis de la industria

Tabla 11. Resumen de las cinco fuerzas de Michael Porter

Fuerza	Factor	Oportunidades	Amenazas
Amenaza de los nuevos competidores	Bajo	No Aplica	No Aplica
Rivalidad entre competidores	Alto	No Aplica	A2: Estrategias agresivas de la competencia para entrar al mercado A3: Agresivas políticas de retención que hacen engorroso el proceso el cambio de operador.
Disponibilidad de Servicios Sustitutos	Alto	No Aplica	A4: Inclusión de plataformas de video Streaming, es decir, Plataformas alternativas, como Netflix, ESPN PLAY, HBO GO, FOX PLAY. A1: Aumento constante de la piratería, representa el quinto competidor de la industria. (Desde

			PESTEL)
Poder de los clientes	Alto	O4: Capturar clientes insatisfechos con el servicio de la competencia.	No Aplica

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3 Oportunidades y Amenazas

Del análisis PESTEL y PORTER podemos identificar las oportunidades y amenazas generando un diagnóstico de la organización.

Tabla 12. *Tabla resumen de Oportunidades / Amenaza DIRECTV*

Oportunidades	Amenazas
O1: Poder ingresar a los edificios por la aprobación de la normativa que permite el acceso, a los diferentes operadores, a dichas instalaciones. "Ley 20808"	A1: Aumento constante de la piratería, representa el quinto competidor de la industria.
O2: Capturar los hogares que actualmente no tienen servicio de TV paga que representan el 52% de los hogares de Chile.	A2: Estrategias agresivas de la competencia para entrar al mercado
O3: Demanda insatisfecha en las zonas rurales de Chile donde la competencia no tiene presencia.	A3: Agresivas políticas de retención que hacen engorroso el proceso del cambio de operador.
O4: Capturar clientes insatisfechos con el servicio de la competencia.	A4: Inclusión de plataformas de video Streaming, es decir, plataformas alternativas, como Netflix, ESPN PLAY, HBO GO, FOX PLAY.

Fuente: Elaboración propia.

#### 3.3.1 Derivación de las oportunidades y amenazas.

Seguidamente se explican las principales oportunidades y amenazas para la organización.

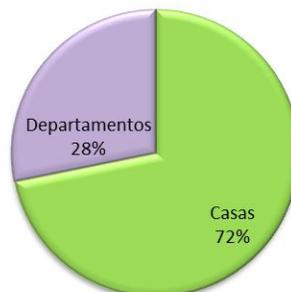
### 3.3.2 Oportunidades:

**O1: Poder ingresar a los edificios por la aprobación de la normativa que permite el acceso, a los diferentes operadores, a dichas instalaciones. “Ley 20808”.**

En la actualidad, las familias que residen en edificios no están posibilitadas de poder elegir el servicio de TV paga de su preferencia, debido a que los operadores realizan convenios y alianzas con las inmobiliarias para prestar su servicio de forma exclusiva, sin permitir el acceso a los demás competidores del mercado, es por ello que con la inclusión de la normativa 20808 que expresa: "PROTEGE LA LIBRE ELECCIÓN EN LOS SERVICIOS DE CABLE, INTERNET O TELEFONÍA" aprobada por la legislación, según el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, el 28% de los hogares se encuentra en edificios, por lo que encontramos una oportunidad para capturar clientes, oportunidad que anteriormente no era posible.

Ilustración 4. : % de Departamentos y Casas en Chile

**Cantidad Hogares en Chile**



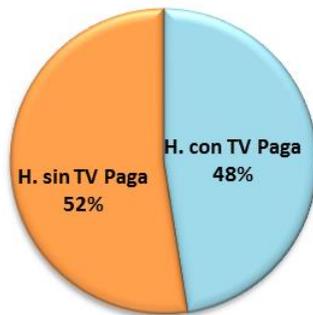
Fuente: Adaptado de información del Minvu 2016

**O2: Capturar los hogares que actualmente no tienen servicio de TV paga (52% de los hogares de Chile).**

Según un Pre-Censo realizado por el INE en el 2016, Chile cuenta con 6.421.382 hogares; y según los datos de la subsecretaría de telecomunicaciones (SUBTEL), la penetración de TV paga al Q4 2016 es de 48% (3.050.347 hogares), lo que nos representa una oportunidad del 52% de los hogares (3.371.035) que actualmente no disfrutan de ningún servicio de entretenimiento. Principalmente en las regiones Metropolitana, Bio Bio y Valparaíso.

Ilustración 5. % de hogares con / sin TV paga de Chile.

Penetración de TV Paga Q4 2016



Fuente: Adaptado del Reporte emitido por la SUBTEL del 4Q 2016 con número de suscriptores reportados por actores de la industria de la TV paga y estimaciones para el año 2016 INE

**O3: Demanda insatisfecha en zonas rurales donde la competencia no tiene presencia.**

La oportunidad con la que cuenta DIRECTV es que, al ser un servicio de televisión satelital, es capaz de brindar su producto a nivel nacional, ya que la mayoría de los

competidores deben realizar un proceso de cableado para ofrecer sus servicios. Es por ello que la participación en las zonas rurales por parte de la competencia es menos agresiva. En Chile, existen 150 comunas categorizadas como rurales, y actualmente DIRECTV es líder en el mercado en 106 comunas. Sin embargo, la mayor oportunidad se presenta en los hogares que actualmente no poseen ningún servicio de TV paga, que representan el 60% (370.602 hogares) del total familias en comunas rurales.

Fuente: Estudio de la Asociación de Municipios de Chile (Amuch) 2016

Ilustración 6. *Cantidad de hogares rurales sin TV paga.*

**Cantidad de hogares en comunas rurales**

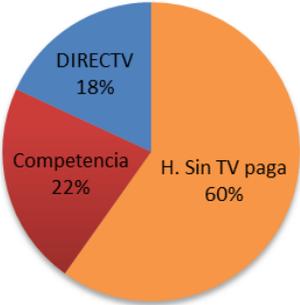


Ilustración 7. % Participación del mercado en las comunas rurales

### Participación de mercado en las comunas rurales



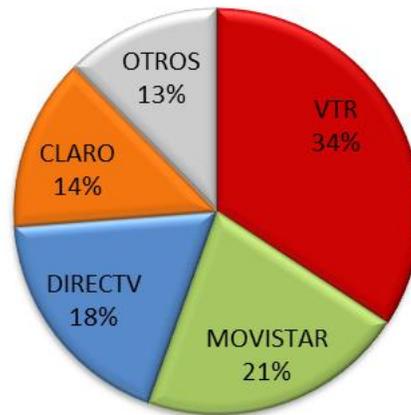
Fuente: Adaptado del Reporte emitido por la SUBTEL del 4Q 2016 con número de suscriptores reportados por actores de la industria de la TV paga y estudio de la Asociación de Municipios de Chile (Amuch) 2016

#### **O4: Capturar clientes insatisfecho con el servicio de la competencia.**

Según datos obtenidos de la subsecretaría de telecomunicaciones (SUBTEL), la penetración de TV paga es de 48% (3.050.347hogares), de los cuales el 80% se hace cargo los actores de la competencia, y el 20% de los hogares son clientes de DIRECTV. El competidor líder del mercado es VTR, seguido por Movistar. Una vez obtenida esta información, se relaciona con el NPS de cada uno de los competidores, la cual es una herramienta que propone medir la lealtad de los clientes de una empresa basándose en las recomendaciones, y es empleada como indicador en materia de satisfacción y lealtad. En los últimos meses, el NPS de la competencia muestra una tendencia a la baja, arrojando una oportunidad para capturar a los clientes descontentos con el servicio de TV paga.

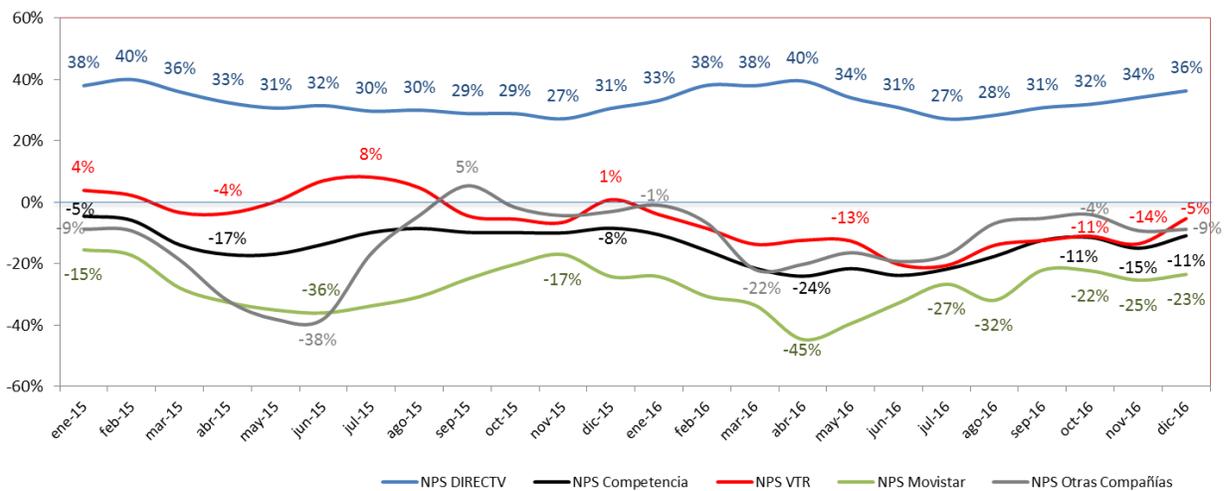
Ilustración 8. % Participación de mercado de TV paga de los operadores.

Participación mercado Q4 2016



Fuente: Adaptado del Reporte emitido por la SUBTEL del 4Q 2016 con número de suscriptores reportados por actores de la industria de la TV paga

Ilustración 9. Nivel de satisfacción de los clientes de las operadoras. (NPS)



Fuente: "Tracking de satisfacción de clientes DIRECTV y competencia" CEOP

### **3.3.3 Amenazas**

#### **A1: Aumento constante de la Piratería representa el quinto competidor de la industria.**

En la actualidad, la Piratería es el quinto competidor en la industria de TV paga, que representa el 25% de la cartera de DIRECTV, es decir, 207.568 hogares tienen acceso a contenido y/o señales de TV de Pago de manera irregular, sin permiso de las empresas de TV Paga, programadores o creadores de contenidos. Existen 4 formas de acceder a la Piratería:

- ✓ Decodificador Pirata
- ✓ Retransmisión
- ✓ Conexión irregular
- ✓ Piratería en línea

Por otra parte, existe una “Alianza” que es una agrupación compuesta por programadores, creadores de contenido y empresas de telecomunicaciones que realizan acciones en conjunto para combatir la piratería.

#### **A2: Estrategias agresivas de la competencia para entrar al mercado**

Este año, se ha hecho presente una amenaza latente dentro del mercado con el caso del competidor ENTEL quien, entre enero y mayo del 2016, captura 15.503 suscriptores creciendo un 33%, mientras que en el mismo periodo del año 2015 sólo logra capturar 3.396 suscriptores. Esta nueva estrategia de ENTEL de entrar al mercado de la TV paga afecta de manera significativa a la industria, ya que no se realizó gestión sobre la fuerza de venta que pudiera hacer frente a las acciones realizadas por el competidor.

**Ilustración 10.** Comparativo de número de suscriptores de los actores de TV Paga 2015/2016

	2015		2016	
	Crecimiento Enero a Mayo	Growth Share	Crecimiento Enero a Mayo	Growth Share
VTR	2.317	3%	12.100	26%
Movistar	27.158	37%	6.591	14%
DIRECTV	30.854	42%	13.047	28%
Claro	-4.035	-5%	-10.323	-22%
Entel	3.396	5%	15.503	33%
GTD	1.343	2%	1.605	3%
Telefónica del Sur	4.412	6%	4.401	9%
Pacífico Cable	2.821	4%	1.866	4%
CMET	3.913	5%	674	1%
Tu Ves	2.093	3%	684	1%
Chile Tv Cable	64	0%	506	1%
<b>Total Nuevos Suscriptores</b>	<b>74.336</b>		<b>46.654</b>	

Fuente: Adaptado del Reporte emitido por la SUBTEL del 4Q 2016 con número de suscriptores reportados por actores de la industria de la TV paga

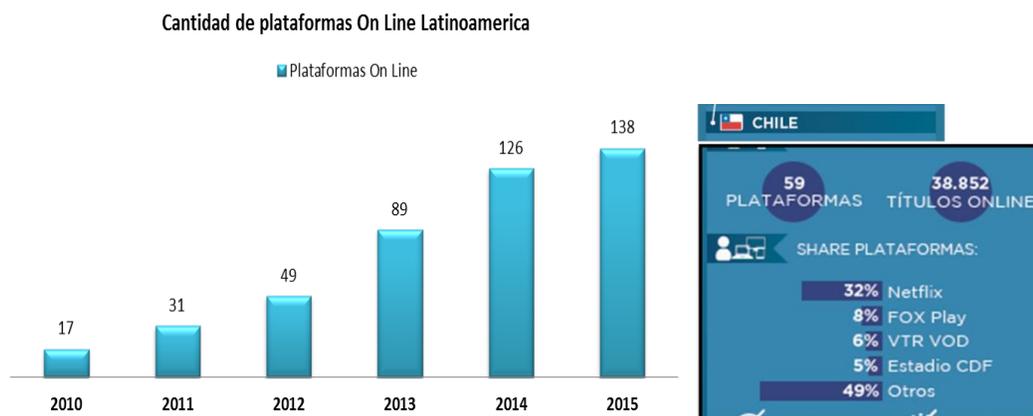
### **A3: Agresivas políticas de retención que hacen engorroso el proceso el cambio de operador.**

La competencia aplica agresivas políticas de retención, principalmente descuentos sobre el plan que actualmente tiene el suscriptor de TV paga por una cantidad de meses determinada, también ofrecen contenido adicional de manera de agradar al cliente; por último, ofrecen inconvenientes y engorrosos procesos a la hora de dar de baja el servicio, como el caso de no atender la llamada en tiempo razonables, no ofrecer alternativas prácticas y rápidas para desincorporar los equipos, y si el método de pago está asociado a una tarjeta de crédito, la finalización del contrato es un proceso lento y complejo. Finalmente, le recuerdan al cliente que tendrá que incurrir el gasto de instalación nuevamente.

**A4: Inclusión de plataformas de video Streaming, es decir, plataformas alternativas, como Netflix, ESPN PLAY, HBO GO, FOX PLAY.**

Según *BB-BUSINESS BUREAU* Multiscreens, se estima que durante los próximos años, el volumen de negocio de los servicios de vídeo de transmisión libre (OTT, *over-the-top*) doblará su tamaño en América Latina, impulsado por Netflix y otros actores. En la actualidad, Latinoamérica cuenta con 138 plataformas On Line, y Chile con 59, es por ello que si actualmente no representa una amenaza directamente, es necesario prepararse para hacer frente a estos nuevos competidores, ya que la tendencia y la cantidad de plataformas alternativas han venido a alza en el último año de manera expedita.

Ilustración 11. *Evolución de plataformas On Line Latinoamerica y Chile*



Fuente: BB-BUSINESS BUREAU Multiscreens, Platforms y Contents 2015

### 3.4 Análisis Interno

Según (Hill y Jones, 2005), el análisis interno permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Considerando los recursos con los que cuenta la

organización y las formas de generar ventajas competitivas, los recursos a los que se hace referencia pueden ser los sistemas internos de la organización como infraestructura gerencial, recursos humanos, tecnología, finanzas, logística, operaciones, comercialización y servicios de postventa, pilares de la cadena de valor de la empresa.

### **3.4.1 Cadena de Valor**

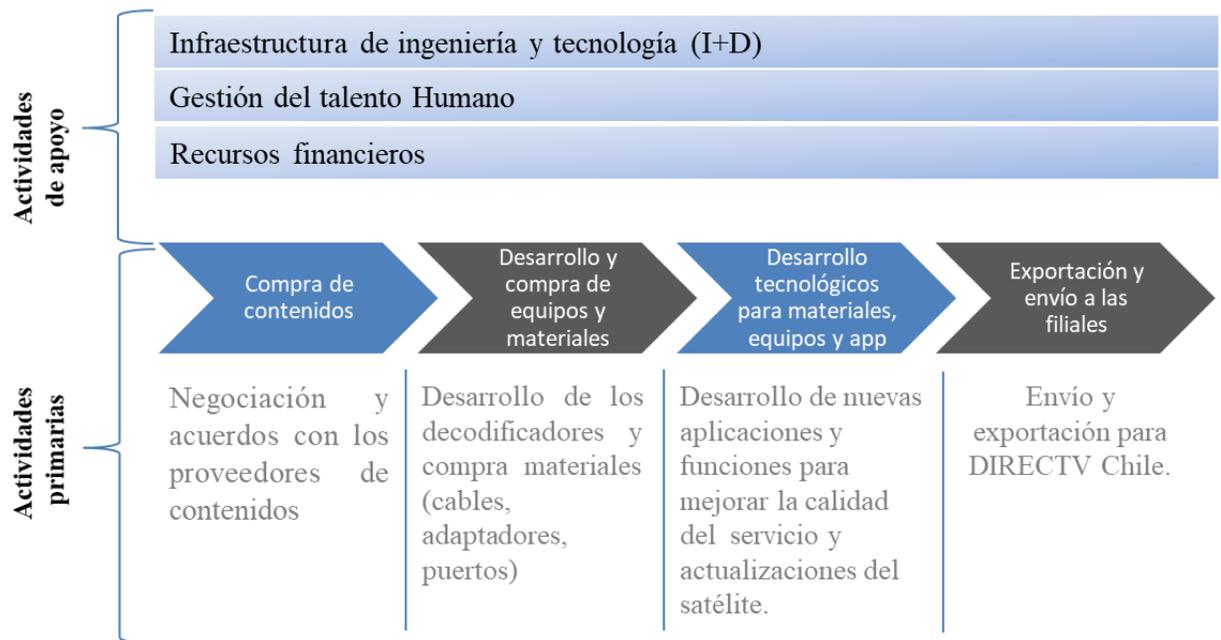
La cadena de valor entrega un modelo gráfico y general de las actividades de cualquier empresa. De acuerdo a lo señalado por algunos autores, la cadena de valor se basa en los conceptos de costo, valor y margen (Francés, 2006). Por valor se entenderá el precio que el comprador está dispuesto a pagar sobre la base de utilidad que le reporta el producto; por costo, la suma de los desembolsos efectuados por todos los bienes y servicios internos y externos que están asociados al producto hasta que esté en condiciones de utilización; y por margen, el resultado obtenido entre el precio de venta del producto y su respectivo costo asociado.

Según lo anterior, la cadena de valor está compuesta por el conjunto de actividades desempeñadas por la unidad de negocios, presenta una manera muy efectiva de diagnosticar la posición del negocio frente a sus principales competidores, definiendo así la base para llevar a cabo acciones que apunten al sostenimiento de una ventaja competitiva.

Para este análisis se presentan tanto la cadena de valor de Casa Matriz como la de DIRECTV Chile, con el fin de mostrar actividades claves y principales que se desempeñan de forma regional y son input para las filiales en Latinoamérica.

En la ilustración 12, se presenta un modelo de la cadena de valor de DIRECTV de Casa Matriz.

Ilustración 12. Cadena de Valor Casa Matriz

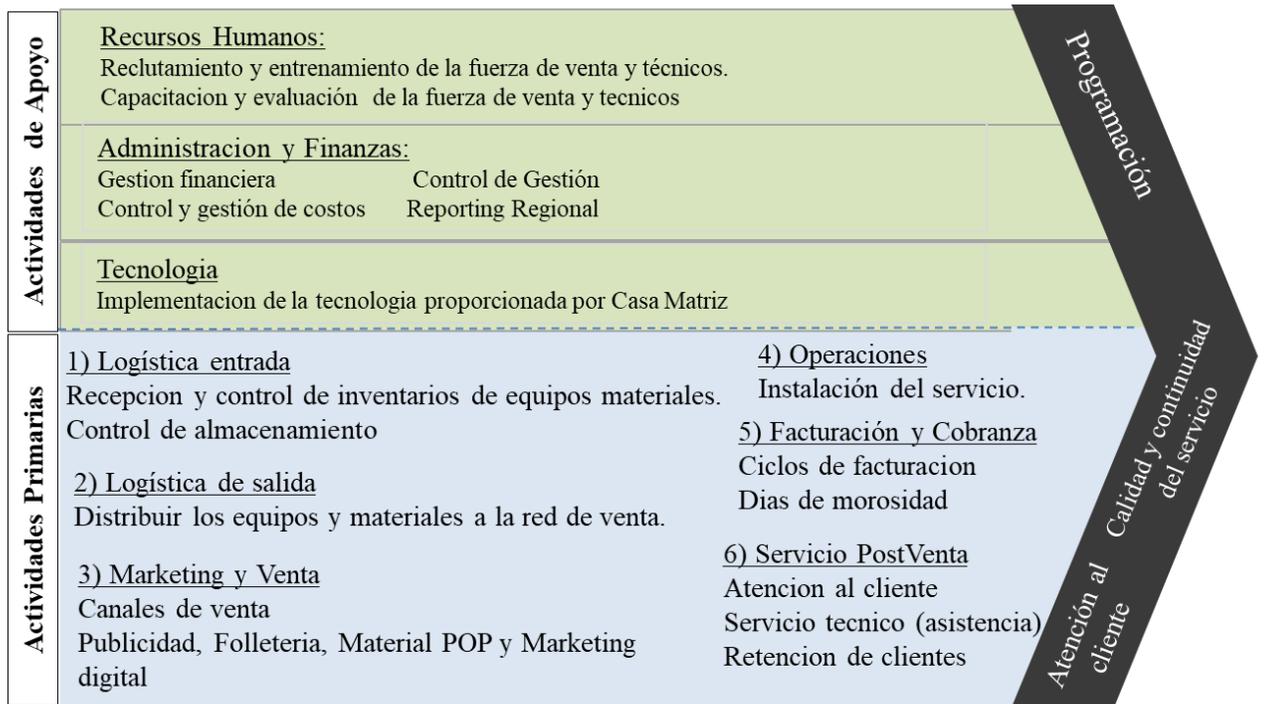


Fuente: Elaboración propia.

Una vez presentadas las actividades desempeñadas por la casa matriz, como se muestra en las actividades primarias, están directamente relacionadas con el Core del negocio, el cual tiene como finalidad entregar el producto y el servicio como herramienta para la filiales, donde estas deben gestionar de la mejor manera estas actividades, es por ello que a continuación se presenta la cadena de valor de DIRECTV.

La ilustración 13: Se presenta un modelo de la cadena de valor de DIRECTV

Ilustración 13. Cadena de Valor DIRECTV



Fuente: Elaboración propia.

### 3.4.2 Infraestructura de la empresa:

La infraestructura de la empresa se divide en dos: en la primera se encuentra todo lo correspondiente al contacto con el cliente de manera no presencial, por lo que comprende a las oficinas de ventas (lo que sería el call center, rentabilidad y cobranza, atención al cliente en asistencia técnica y de programación). Por otra parte, existen las oficinas donde se encuentran los equipos de instalación; y finalmente, las bodegas donde se almacenan los materiales.

La segunda infraestructura son las oficinas administrativas, donde se encuentran las principales direcciones de la organización juntos a sus equipos.

Tabla 13. *Fortalezas actividad Infraestructura de la cadena de valor*

Infraestructura
F1: Canal de venta Televenta propio de la organización, no externalizados

Fuente: Elaboración propia.

### **3.4.3 Manejo de Recursos Humanos**

El proceso de selección de personal cumple con altos estándares de calidad, desde el área de RRHH y desde los jefes del área donde se requiere el recurso. Pasando por pruebas técnicas, psicológicas y de integración, con el fin de poder predecir en algún grado, a través de su propia experiencia en tratar con personas, ciertos aspectos relevantes como la motivación, interés, nivel de educación, buenas costumbres, etc.

Asimismo, la empresa evalúa de forma recurrente 3 variables en sus colaboradores: exceso de horas de trabajo, proyección de carrera, y calidad de las relaciones entre trabajadores y con sus superiores, todo esto para garantizar un buen ambiente laboral.

La evaluación de desempeño se realiza por áreas y con indicadores alineados al cumplimiento de los objetivos de la organización, por lo que para las áreas de ventas, su principal objetivo es llegar a su meta y es por eso que ese indicador tiene un peso mayor sobre los demás, mientras que en operaciones este objetivo cambia en calidad de servicio y tiempo de respuestas, todo esto con el fin de lograr el buen funcionamiento del servicio y dar cumplimiento a la propuesta de valor.

Además de ofrecer becas para estudios, realizar diplomados a todos los colaboradores, así como también promover la vida saludable con el pago de actividades deportivas,

entregar snacks 2 veces por semana, tener servicio de masajes, evaluaciones de salud una vez al mes, y día de cumpleaños libre.

Tabla 14. *Fortalezas actividad Recursos Humanos de la cadena de valor*

Recursos Humanos
F2: Alta productividad laboral relacionada con el clima organizacional

Fuente: Elaboración propia.

### **3.4.4 Desarrollo de Tecnología**

Para DIRECTV, la tecnología es una actividad de apoyo clave, debido a que se necesitan desarrollos e implementación de nuevas aplicaciones que le permitan potenciar su producto y servicio para diferenciarse de la competencia.

Actualmente, DIRECTV desarrolla su tecnología de manera regional, corresponde por países realizar la implementación y uso de esta, hoy se cuenta con un satélite nuevo que garantiza el funcionamiento del servicio de forma continua, aislando los inconvenientes de la señal que pudieran existir por factores de la naturaleza. Además, existe el desarrollo de las multipantallas en los eventos deportivos, tener acceso a poder disfrutar de un mismo partido con diferentes narradores de distintas nacionalidad, ver contenido y realizar acciones desde un clic del control remoto, poder disfrutar del servicio desde cualquier equipo multimedia, empezar a ver un programa grabado en un televisor, detenerlo y continuar viéndolo en otro televisor de la casa, incorporación de las aplicaciones DIRECTV PLAY, DIRECTV SPORTS.

Tabla 15. *Fortalezas actividad Tecnología de la cadena de valor*

Tecnología
F3: Desarrollo e implementación de tecnología que permiten sumar atributos diferenciadores en los productos y servicios.

Fuente: Elaboración propia.

### **3.4.5 Compra de contenido / Adquisiciones:**

La materia prima de DIRECTV son los programadores de contenido, por lo que al ser una empresa que gestiona en forma regional, realiza negociaciones con el total de su cartera de Latinoamérica, que hoy, según reporte de casa matriz en Atlanta, está sobre los 7 millones de clientes. Por ello, para los proveedores de contenido, existe una preocupación por saber quién les compra, ya que esto ayudará a dar a conocer su marca a la mayor cantidad de televidentes, las negociaciones en este rubro suelen ser bien reñidas tanto por el proveedor como por el cliente, por lo que se realizan contratos a largo plazo (bianuales) para asegurar costos y servicio. Por otra parte, DIRECTV se interesa por pagar la adquisición de los derechos de toda la programación deportiva, por lo que también los programadores de contenido se muestran interesados en realizar negociaciones con la organización. Como contra parte, esta negociación regional no permite la evaluación de programación local, por lo que si se tiene necesidad de alguna grilla nacional, esto se ve imposibilitado.

Asimismo, todos los años se buscan relaciones con equipos deportivos en fútbol y básquet con el fin de auspiciarlos y conseguir presencia de marca.

Tabla 16. *Fortalezas y Debilidades actividad Adquisición de la cadena de valor*

Adquisiciones
F4: Alto poder de negociación con proveedores de contenido exclusivo y obtener costos más bajos. (Grande escala de la empresa a nivel regional) D1: Falta de autonomía local en la gestión de programación.

Fuente: Elaboración propia.

### **3.4.6 Logística de entrada y salida**

El control de inventario de los equipos y materiales es clave, es por ello que se cuenta con presupuesto de ventas del año lo más realista posible, así como también se contemplan los servicios adicionales que requieran esos equipos.

Una vez obtenida y validada toda esta información, se debe proceder a hacer los pedidos a Casa Matriz, y programar los tiempos de entrega estimados de estos para no quedar sin stock de venta.

Una vez que se reciben los equipos y materiales, estos son almacenados en las bodegas que cuentan con certificación de seguridad. Una vez allí, se hace el ingreso al sistema de inventarios, para luego realizar la distribución a las empresas de ventas e instalación según órdenes de requerimiento enviadas mensualmente a la oficina principal de logística.

### **3.4.7 Operaciones**

El servicio de instalación y servicio técnico lo brinda el área de operaciones, por lo que existen 15 empresas instaladoras terciarizada y 5 propias a nivel nacional, donde una vez recibidas las órdenes de instalación por parte de la oficina de venta, empieza el despliegue para la instalación del servicio.

El proceso de instalación contempla varias aristas, las cuales se miden según su desempeño y de ahí se genera el pago por el servicio,

La labor de operaciones no sólo consiste en el funcionamiento del servicio, sino en la calidad del técnico con el cliente. Dentro de estas aristas que se evalúan, está la puntualidad, plazo de instalación, funcionamiento correcto del servicio, interés en el técnico para resolver dudas y la capacitación del uso del servicio.

Todo esto aumenta la satisfacción del cliente y por ende que valore la marca.

### **3.4.7 Ventas y Marketing**

La inversión publicitaria y todo lo relacionado con trademarketing y posicionamiento de marca presenta debilidad si se compara con la competencia, existe un espacio de mejora en el ámbito comunicacional.

El fuerte consiste en realizar permanentes esfuerzos por capacitar a la fuerza de venta, además de ingeniosos sistemas de comisiones que los obligue a vender más.

Actualmente, se cuenta con aproximadamente 600 ejecutivos de ventas para 19 distribuidores repartidos a nivel nacional.

Se entregan herramienta de ventas como promociones y fichas comparativas para hacer frente a la competencia. La capacitación es imprescindible y necesaria, por lo que se realizan mensualmente en un programa llamado escuelas comerciales, donde se refuerzan las técnicas de ventas, los atributos diferenciadores y las condiciones comerciales del momento. Todo esto diferenciado por canal de venta.

Tabla 17. *Fortalezas y Debilidades actividad Ventas y Marketing de la cadena de valor*

Ventas y Marketing
D2: Falta de inversión comunicacional en comparación con los demás actores F5: Capilaridad en todo el territorio nacional por medio de una amplia red distribución.

Fuente: Elaboración propia.

### **3.4.8 Postventa**

El servicio postventa es una de las actividades primarias de DIRECTV, dentro de los servicios que ofrece se encuentra la asistencia donde presenta ayuda tanto en el contenido y uso del servicio como resolución de problemas técnicos de señal, equipos y controles de mando dentro del plazo de 48 horas.

Por otra parte, existen jornadas de habilitación al cliente para reforzar todos los atributos que tiene el servicio y cómo hacer uso de estos. Además, continuamente los clientes reciben información sobre contenido que les pudiera interesar y de estrenos de series y películas, con el horario y en qué canal podrán disfrutarlo.

Una vez explicado lo anterior, la evaluación de los entornos se resume en una tabla FODA de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que identifican un conjunto de líneas estratégicas que deben ser encaradas por la estrategia. El modelo ayuda a la organización a identificar aquellas actividades que se desea realizar de un modo distintivo o mejor que sus competidores para establecer una ventaja competitiva que sea sustentable en el tiempo. Además, ayuda a comprender los temas claves que la organización debe considerar cuando formula la estrategia.

### 3.5 Fortalezas y Debilidades

A continuación, se señalan las Fortalezas versus las Debilidades en cada uno de los segmentos descritos anteriormente.

Tabla 18. *Tabla resumen de Fortalezas / Debilidades*

Actividades	Fortalezas	Debilidades
Infraestructura	F1: Canal de venta Televenta propio de la organización, no externalizados	No Aplica
Manejo de Recursos Humanos	F2: Alta productividad laboral relacionada con el clima organizacional	No Aplica
Desarrollo de Tecnología	F3: Desarrollo e implementación de tecnología que permiten sumar atributos diferenciadores en los productos y servicios.	D4: Falta de integración de los sistemas de información del negocio.
Adquisiciones: Compra de contenido	F4: Alto poder de negociación con proveedores de contenido exclusivo y obtener costos más bajos. (Grande escala de la empresa a nivel regional)	D1: Falta de autonomía local en la gestión de programación.
Ventas y Marketing	F5: Capilaridad en todo el territorio nacional por medio de una amplia red distribución	D2: Falta de inversión comunicacional en comparación con los demás actores
Post Venta		D3: Falta de estrategia y campanas de fidelización de la cartera de clientes

Fuente: Elaboración propia.

### **3.5.1 Derivación de las Fortalezas y Debilidades**

Seguidamente, se explican las principales fortalezas y debilidades para la organización.

### **3.5.2 Fortalezas**

#### **F1: Canal de venta Televenta propio de la organización, no externalizados**

DIRECTV cuenta con un call center propio, lo que lo hace más efectivo a la hora de realizar las ventas. Se realiza una gran inversión sobre esta arista de la empresa, ya que los ejecutivos de venta y atención son seleccionados con altos estándares en los procesos de reclutamiento de personal, son constantemente capacitados por coach's certificados, tienen los mismo beneficios que todos los colaboradores lo que, como consecuencia, hace que los niveles de rotación sean bajos (32 ejecutivos promedio constante), y que la productividad llegue a niveles óptimos (productividad 80 ventas por vendedor). Gracias a ello, DIRECTV según Resultado publicados por la organización ProCalidad es el líder por 6ta vez consecutiva, logrando el premio Nacional de Satisfacción de Clientes ProCalidad en la categoría de Televisión Paga.

Ilustración 14. *Certificación del premio Procalidad y evolución del N° de ejecutivos y su productividad.*



Fuente: Base de ventas proporcionada por el área comercial de DIRECTV y la Organización Procalidad

## **F2: Alta productividad laboral relacionada con el clima organizacional**

La cultura de DIRECTV se basa en los 4 valores fundamentales (trabajo en equipo, clima organizacional, excelencia y foco de cliente), estos valores son implementados en la conciencia colectiva de los trabajadores por los jefes y encargados de área. De igual forma, se realizan talleres para dar a conocer estos valores a sus trabajadores, y que haya un alineamiento del concepto de los valores entre directivos y trabajadores.

En específico, la cultura de la organización corresponde a una cultura de proceso, debido a que la organización adapta sus procesos de negocio acorde a las demandas del cliente y a la fiabilidad.

Por otra parte, el proceso de selección de personal cumple con altos estándares de calidad, desde el área de RRHH y desde los jefes del área donde se requiere el recurso, pasando por pruebas técnicas, psicológicas, y de integración.

Asimismo, la empresa evalúa de forma recurrente 3 variables en sus colaboradores: exceso de horas de trabajo, proyección de carrera y calidad de las relaciones entre trabajadores y sus superiores.

La cultura DIRECTV se enfoca en ofrecer una mejor calidad de vida a sus trabajadores, la cual se verá reflejada en mayores niveles de desempeño y en generar compromiso por la organización, por lo que ofrece becas para estudios, realizar diplomados a todos los colaboradores, así como también promover la vida saludable con el pago de actividades deportivas, entregar *snacks* 2 veces por semana, tener servicio de masajes, evaluaciones de salud una vez al mes, y día de cumpleaños libre.

**F3: Desarrollo e implementación de tecnología que permiten sumar atributos diferenciadores en los productos y servicios.**

El constante avance tecnológico por parte del área de ingeniería regional permite resaltar el servicio frente al resto, como en el caso del desarrollo de las multipantallas en los eventos deportivos, tener acceso a poder disfrutar de un mismo partido con diferentes narradores de distintas nacionalidad, ver contenido y a realizar acciones desde un clic del control remoto, poder disfrutar del servicio desde cualquier equipo multimedia, empezar a ver un programa grabado en un televisor, detenerlo y continuar viéndolo en otro televisor de la casa. Todos estos diferenciales se pueden ofrecer gracias a la inversión en tecnología.

**F4: Alto poder de negociación con proveedores de contenido exclusivo y obtener costos más bajos. (Grande escala de la empresa a nivel regional)**

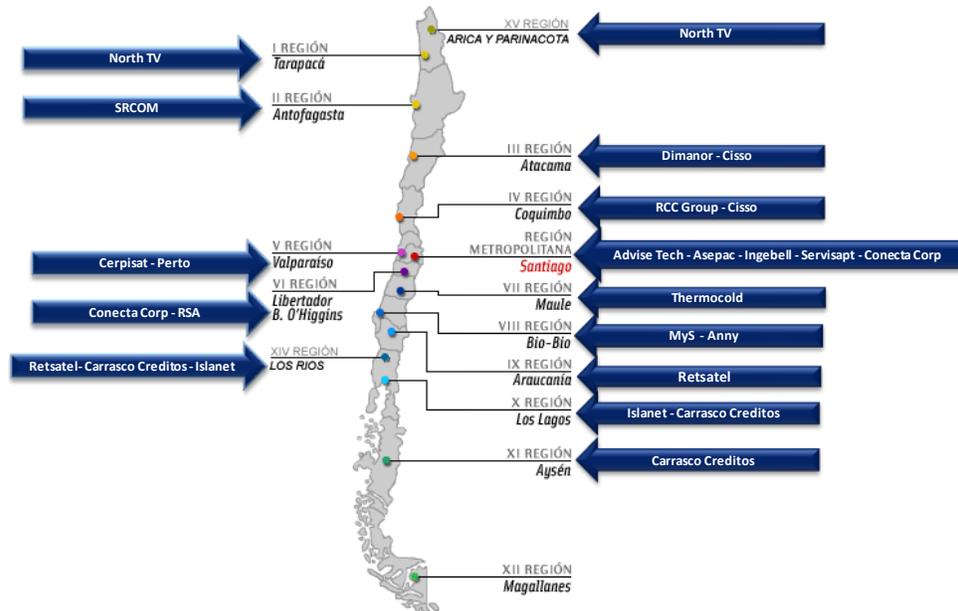
DIRECTV, al ser una empresa que gestiona en forma regional, realiza negociaciones con el total de su cartera de Latinoamérica, que hoy supera los 7 millones de clientes. Por ello, para los proveedores de contenido, existe una preocupación por saber quién les compra, ya que esto ayudará a dar a conocer su marca, por lo tanto, es relevante tener conocimiento de si le compra una gran cadena de televisión paga o si le compra una pequeña, aunque le paguen lo mismo. En este sentido, el proveedor pierde poder frente al que lo contrata. Adicionalmente, como atributo diferenciador, DIRECTV se interesa por pagar la adquisición de los derechos de toda la programación deportiva, por lo que también los programadores de contenido se muestran interesados en realizar negociaciones con la organización.

Por otra parte, junto a los desarrollos tecnológicos que se realizan continuamente en la empresa, se genera el atributo diferenciador. Es por ello que, esta fortaleza accede a ser líder en contenidos exclusivos y en despliegue tecnológico.

**F5: Capilaridad en todo el territorio nacional por medio de una amplia red distribución**

La red de distribución, es decir, los locales de ventas, se encuentran distribuidos de forma regional de manera estratégica según la región y la cantidad de demanda que se pudiera recibir. DIRECTV cuenta con 102 locales de ventas y 19 distribuidores a nivel nacional, abarcando todas las regiones; además de 66 Agentes en comunas rurales.

Ilustración 15. Capilaridad de la red de distribución a nivel nacional.



Fuente: Elaboración propia, basada en la información proporcionada por el área comercial de DIRECTV

### 3.5.3 Debilidades

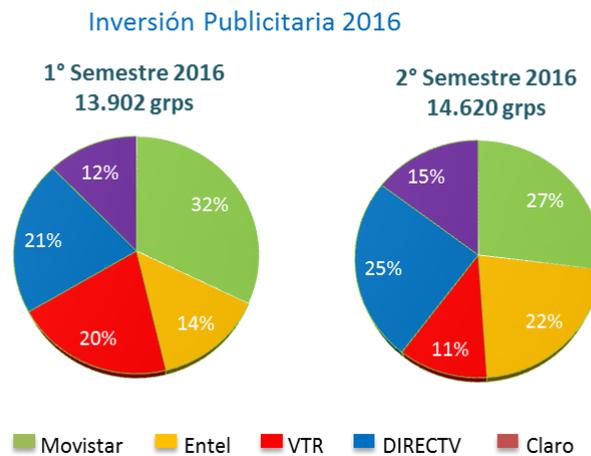
#### D1: Falta de autonomía local en la gestión de programación.

Esta debilidad afecta directamente en la parrilla de programación, ya que al ser una empresa transnacional, la negociación de contenidos y canales se realiza a nivel regional (Latinoamérica), es por ello que cuando existen requerimientos de contenido específicos de cada uno de los países que comprende la organización, se ve limitada, como es el caso de Chile, donde existen canales regionales que son demandados por los clientes, pero que no se pueden llegar a ofrecer por esta limitante.

## D2: Falta de inversión comunicacional en comparación con los demás actores

La forma de medir esta inversión viene dada por los GRP (*Gross Rating Points*) que expresan el número de impacto producidos por una campaña televisiva. Esto se refiere a cada una de las veces que el anuncio es visto por una persona. En DIRECTV, desde comienzo de año hasta junio 2016, la inversión en medida GRP fue de un 32%, por lo que deja espacio para fortalecer y realizar una estrategia comunicacional que arroje un mayor impacto sobre la población y, como consecuencia, ayude a conseguir posibles clientes potenciales, como se muestra en el gráfico a continuación:

Ilustración 16. *Inversión publicitaria de los actores de TV Paga.*



Fuente: Estudio de empresa de medios “Arena Medios 2016”

## D3: Falta de estrategia y campañas de fidelización de la cartera de clientes

Actualmente, DIRECTV no gestiona la cartera de clientes, ofrecer servicio de calidad no es suficiente, más en esta industria donde existe tanta competencia, por lo que generar la lealtad del cliente puede que ayude a la hora de decidirse a adquirir el servicio de la competencia; por lo que una estrategia de fidelización efectiva, busca cubrir las

necesidades del cliente, respondiendo a sus requerimientos en distintos aspectos y de forma personalizada para conocer sus preferencias, comprender sus necesidades y responder o, todavía mejor, superar sus expectativas. Además del hecho de que retener es más rentable que adquirir nuevos clientes, la fidelización es necesaria debido a la creciente competencia de la industria.

**D4: Falta de integración de los sistemas de información del negocio.**

Esta debilidad viene dada ya que actualmente no existe un sistema de información estándar para toda la organización. En consecuencia, cada área o departamento cuenta con un sistema diferente (*SAS, Cognos, Microstrategy, SAP*), por lo que la autogestión en información no es de forma fluida, y el acceso a la información se ve limitado por cada uno de los usuarios de estos sistemas.

### **3.5 ANALISIS FODA**

Según (Frances, 2006), el análisis de la matriz FODA permite a las organizaciones efectuar un diagnóstico de la situación interna y externa, evaluando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes en el mercado donde compiten, obteniéndose una perspectiva general de la situación estratégica de la empresa.

Su objetivo consiste en reflejar las amenazas y oportunidades que provienen del entorno, evaluar los puntos fuertes y débiles de la organización a través de una tabla resumen; para una vez identificado este diagnóstico, adecuar la estrategia y realizar los ajustes necesarios para la toma de decisiones con los objetivos y políticas formuladas.

Una vez identificados tanto los atributos internos (fortalezas / debilidades) como los atributos externos (oportunidades / amenazas) a los que se ve enfrentada la empresa, se desarrollará el Análisis FODA Cuantitativo.

### **3.5.1 Tabla FODA Cuantitativo**

El FODA cuantitativo busca relacionar los aspectos y así determinar los que se deben corregir y aquellos que se deben potenciar. Además de entender cómo las fortalezas se deben relacionar con cada una de las oportunidades y las debilidades, y a su vez, con cada una de las amenazas. Es una herramienta que permitirá identificar los factores claves del éxito y las ventajas competitivas, que servirá de base para la formulación de la estrategia de DIRECTV.

A continuación, se presenta la tabla FODA Cuantitativa de la empresa:

Tabla 19. Matriz FODA: Fortalezas v/s Oportunidades

DIRECTV	O1: Poder ingresar a los edificios por la aprobación de la normativa que permite el acceso.	O2: Capturar los hogares que actualmente no tienen servicio de TV paga	O3: Demanda insatisfecha en las zonas rurales de Chile donde la competencia no tiene presencia.	O4: Capturar clientes insatisfechos con el servicio de la competencia.	Prom.	A1: Aumento constante de la piratería, representa el quinto competidor de la industria.	A2: Estrategias agresivas de la competencia para entrar al mercado.	A3: Agresivas políticas de retención que hacen engorroso el proceso el cambio de operador.	A4: Inclusión de plataformas de video Streaming, es decir, Plataformas alternativas, como Netflix, ESPN PLAY, HBO	Prom.
F1: Canal de venta Televenta propio de la organización, no externalizados.	7.0	6.0	7.0	6.0	6.5	1.0	6.0	5.0	3.0	3.8
F2: Alta productividad laboral relacionada con el clima organizacional	5.0	7.0	5.0	7.0	6.0	1.0	6.0	3.0	7.0	4.3
F3: Desarrollo e implementación de tecnologías que permiten sumar atributos diferenciadores en los productos y servicios.	4.0	5.5	4.0	6.0	4.7	2.0	2.0	2.0	6.0	3.0
F4: Alto poder de negociación con proveedores de contenido exclusivo y obtener costos más bajos.	5.0	5.0	5.0	5.5	5.1	6.0	7.0	6.0	5.5	6.1
F5: Capilaridad en todo el territorio nacional por medio de una amplia red distribución.	6.5	6.8	3.0	6.8	5.8	2.0	5.0	3.0	2.5	3.1
<b>Prom.</b>	5.5	6.2	4.8	6.3		2.4	5.2	3.8	4.8	
D1: Falta de autonomía local en la gestión de programación.	6.0	7.0	6.0	6.5	6.4	5.0	6.0	6.0	4.0	5.3
D2: Falta de inversión comunicacional en comparación con los demás actores.	5.0	4.0	2.0	7.0	4.5	1.0	4.0	1.0	6,5	2.0
D3: Falta de estrategia y campañas de fidelización de la cartera de clientes.	6.0	5.0	1.0	1.0	3.3	4.0	6.0	1.0	1.0	3.0
D4: Falta de integración de los sistemas de información del negocio.	2.0	1.0	1.0	1.0	1.3	6.0	7.0	4.0	6.0	5.8
<b>Prom.</b>	4.8	4.3	2.5	3.9		4.0	5.8	3.0	3.7	

Fuente: Elaboración propia

### **3.5.2 Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA**

A continuación, se realiza un análisis por cuadrante de la tabla anterior.

#### **Análisis del cuadrante Fortalezas – Oportunidades:**

En DIRECTV, vemos cómo la mayoría de sus fortalezas son usadas para tomar ventaja de las oportunidades, debido a que sus principales oportunidades se encuentran relacionadas con el entorno del mercado y la oportunidad de capturar clientes, donde la potencia y solidez de su fuerza de venta se encuentra altamente calificada, con altos estándares de servicio, lo que permite hacer efectiva la oportunidad, así como también la gran escala de la organización a nivel regional y su potente estrategia permite la exclusividad en programación, por lo que hace más atractivo el producto frente a la competencia.

#### **Análisis del cuadrante Fortalezas – Amenazas:**

Al contar con programación exclusiva y de estreno, DIRECTV puede hacerle frente al uso de plataformas alternativas en las diferentes categorías de programación. Además, con el clima de organización y su productividad en los colaboradores, pueden prevenir e implementar acciones a tiempo a las nuevas estrategias de la competencia y la inclusión de nuevos actores en el mercado.

#### **Análisis del cuadrante Debilidades – Oportunidades:**

Si DIRECTV quiere capturar nuevos clientes, bien sea por parte de la competencia o de aquellos hogares que no tienen ningún servicio, debe invertir más en la comunicación, abordar una estrategia de comunicación más agresiva y aumentar el conocimiento de marca, pero sobre todo, lograr mayores niveles de preferencia. Al igual

que la falta de autonomía con la contratación de la programación (Inclusión de canales regionales en Chile) limita en algunas regiones específicas la preferencia por el servicio de DIRECTV.

#### **Análisis del cuadrante Debilidades – Amenazas:**

Al no contar con una estrategia o campañas de fidelización de los clientes, estos pueden verse tentados por abandonar el servicio, bien sea por la competencia o por algún otro tipo de plataforma, por lo que deben realizarse acciones de manera personalizadas, halagar y superar las expectativas del cliente, recordarle porqué eligió este servicio, ya que retener un cliente es mucho más rentable que adquirir uno nuevo.

### **4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

En esta etapa es donde la gerencia de la empresa, en conjunto con sus colaboradores de distintas jerarquías al interior de la organización, deben diseñar un plan estratégico para conseguir el logro de los objetivos planteados.

#### **4.1 Declaración de la Propuesta de Valor**

La propuesta de valor está compuesta por un conjunto de elementos que determinan el valor que percibe el cliente, estos incluyen los atributos del producto o servicio, la imagen de la empresa y la relación entre esta y el cliente. Por su parte, los atributos comprenden las características del producto como su calidad, su precio y el tiempo que demora el cliente en satisfacer su necesidad (Kaplan y Norton, 2008). El valor de un producto para un comprador determinado se mide por la cantidad que está dispuesto a pagar por él (Francés, 2006).

Según lo planteado por los actores, en DIRECTV la propuesta de valor es:

“Proveer un sistema de televisión satelital con programación exclusiva y única; además de brindar altos estándares en atención al cliente y garantizar desarrollos tecnológicos de vanguardia”

Atributos de valor:

**Programación exclusiva y única:** tener acceso a contenido exclusivo a través de más de cuatrocientos canales. Destacándonos por ofrecer contenidos deportivos, películas, series, preestrenos, noticias, conciertos, documentales, canales educativos, programas infantiles y también canales de audio y radio. La exclusividad se encuentra específicamente en el contenido deportivo y en la producción de canales propios. Por último, como valor agregado al contenido exclusivo, cuenta con interactividad a través de multipantalla, y con la capacidad de ofrecer multi-narradores en un mismo evento.

**Desarrollos tecnológicos de vanguardia:** DIRECTV tiene un satélite propio, con una codificación de la señal estilo espiral que permite la continuidad y la nitidez de la imagen. Además, cuenta con la exclusividad en la fabricación de todo el hardware (Decodificador) y todos los materiales con altos estándares técnicos y de calidad con la certificación de los organismos competentes. Por otra parte, ofrecen dos tipos tecnología

1. *Estandar Definition (SD)* que hace referencia a la relación de aspecto (4:3) recorta la escena quedando imágenes fuera de pantalla en programación filmada en 16:9 (todo el cine, eventos deportivos, etc.).
2. *High Definition (HD)* La relación de aspecto (16:9) le permite ver todo el paisaje. Es el mismo formato que manejan las salas de cine, es decir, se logra ver un 35% más de la imagen. Asimismo, la tecnología *High Definition (HD)*, apalancada por tecnología de vanguardia, ofrece un sonido basado en *Dolby® Digital*

5.1. Por último, los procesos de instalación y el personal técnico están certificados con altos parámetros de calidad, normados y aprobados, ya que este proceso es fundamental para asegurar el buen funcionamiento y la calidad del servicio.

**Atención al cliente:** la primera misión de DIRECTV es brindar una experiencia única a cada cliente, capacitando y transformando la forma de pensar y actuar de todos los colaboradores desde el inicio para ser orientada siempre a los clientes. Por lo que desde el primer contacto (Venta) con el cliente se encuentra normado para lograr que este se sienta único y especial, luego ofrecer flexibilidad para adaptarse a sus necesidades, buscar la simplicidad en lo que pueda ser complejo para él, generar la confianza para crear un vínculo sobre las personas, y por último, la rapidez en los procesos para disminuir los tiempos de esperas y no generar descontentos en el cliente. Lo mismo ocurre en el proceso de instalación, donde el compromiso por cumplir en tiempo y puntualidad son valorados por el cliente; y por último, el servicio Post Venta que, no por encontrarse luego de capturar al cliente, pierde relevancia. Se cumple con la atención de llamados de forma rápida, de encontrar la solución en el primer llamado o de agendar y cumplir con la visita en tiempo y hora que el cliente sugiere.

#### **4.1.2 Relación Atributos de Valor y Creencias**

En la tabla N°21, se presenta la relación existente entre cada atributo de la propuesta de valor de la empresa, con una creencia de la misma:

Tabla 20. *Tabla de relación entre los atributos de la propuesta de valor y las creencias*

ATRIBUTO	CREENCIA
Programación	Excelencia Operacional
Desarrollos tecnológicos de vanguardia	Excelencia / Innovación
Atención al cliente	Los Clientes / Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia.

Estas relaciones reflejan cómo la organización, a través de sus miembros, realiza su trabajo con el objetivo de dar cumplimiento a los atributos desde la perspectiva de cada creencia.

El **atributo de programación** tiene relación tanto con el valor de excelencia, como el de clientes, dado que las prácticas asociadas que se realizan en la empresa siempre están orientadas hacia el cliente, por conocer los intereses y necesidades de estos, permitiendo accionar de la mejor forma con la capacidad de entregar y promover un alto estándar de calidad en el trabajo, negociar y acordar estándares de entregables, que permitan ser asertivos con el contenido que el cliente espera ver, anticipando eventos que en el futuro querrán disfrutar y además darle valor agregado con algún atributo tecnológico que permita ser los preferidos.

El atributo continuos desarrollos tecnológicos de vanguardia, al igual que el atributo anterior, tiene relación tanto con los valores de excelencia como con el de clientes, ya que se deben ejecutar con impecabilidad todas las tareas (según estándar acordado), el capital humano debe ser innovador y eficiente, realizando mejoras continuas sobre los procesos y procedimientos de calidad en tecnología, ir un paso adelante para mantener calidad y minimizar costos, además de proponer y aplicar nuevas tecnologías, revisar y

rediseñar los procesos conforme a los cambios en las necesidades del cliente que permitan ofrecer el mejor servicio.

El atributo de **atención al cliente** tiene relación tanto con los valores de los clientes, como con el del trabajo en equipo, dado que, los clientes son el principal atributo de la cadena de valor, por lo que todos los colaboradores tienen dentro de sus objetivos garantizar que los procesos y la ejecución cumplan con excelencia las expectativas de los clientes. Asimismo, se preocupan por evaluar y medir la satisfacción del cliente, buscando continuamente procesos de mejora.

#### **4.1.3 Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA**

##### **Oportunidades**

En las oportunidades que se presentan en DIRECTV, la demanda insatisfecha en zonas rurales donde la competencia no tiene presencia, el atributo de la continuidad del servicio con alta calidad en imagen y sonido permite capturar a esos posibles clientes, al ser un servicio de televisión satelital, se asegura un buen servicio a nivel regional, mientras que en la oportunidad de capturar los hogares que actualmente no tienen servicio de TV paga (52% de los hogares sin TV paga), el atributo de programación exclusiva y única hace ser más atractivos frente a la competencia, ya que los clientes no son capaces de comparar, sino de elegir lo que mejor se adapte a sus requerimientos; por último, la oportunidad del mercado insatisfecho con el servicio de la competencia, los 3 atributos en conjunto permiten tomar esta gran oportunidad, debido a que se trata de lo que ofrece DIRECTV y que la competencia está dejando de cubrir una necesidad del cliente, por ello tanto la programación exclusiva y única, la continuidad del servicio con

alta calidad en imagen y sonido, por sobre todo la buena experiencia de atención al cliente, son claves para atraer a los clientes de la competencia.

### **Amenazas**

Inclusión de plataformas de video Streaming, plataformas alternativas como Netflix, si bien con el futuro estas plataformas tomarán más fuerza y más variedad en su oferta, pueden poner en peligro los 3 atributos de la propuesta de valor, o lo que podría ser más fuerte aún, desplazar al servicio del mercado, debido a que estas plataformas podrían ser de acceso a un costo más bajo y ofrecer el mismo servicio. De igual forma, para que esto llegara ocurrir, todo el territorio nacional debería contar con acceso a internet a velocidades sobre los 50MB.

### **Fortalezas**

Dentro de las fortalezas de DIRECTV, el call center propio de la organización no externalizados, la estratégica red de distribución en el territorio nacional y la cultura DIRECTV con un capital humano calificado, es de vital ayuda para cumplir el atributo de la atención al cliente, ya que por los altos estándares de los procesos de selección en todos los colaboradores, donde sus ejecutivos y fuerza de venta son continuamente preparados para ofrecer sólidos y altos estándares de atención al cliente, no sólo en ventas, sino tanto en servicio de instalación, reclamos y en servicio postventa, permitan garantizar la buena experiencia de los clientes. De igual manera, el alto poder de negociación con los proveedores de contenido permite cumplir con el atributo de ofrecer programación exclusiva a los clientes. Por último, la fabricación exclusiva e incorporación de tecnología de vanguardia del hardware en todos los materiales y

equipos permite cumplir con el atributo de continuidad del servicio con alta calidad en imagen y sonido.

### **Debilidades**

La falta de autonomía en la gestión de programación, al ser una empresa transnacional, las negociaciones con los proveedores de contenido se realizan de forma regional, por lo que por un lado favorece ya que permite tener exclusividad por la gran cartera de clientes, pero por otro lado, cuando se analiza por país, se encuentra limitado la selección de canales nacionales o específicos, debido a que si no existe un acuerdo regional, no se pueden incluir en la parrilla de programación, por lo que el atributo de programación se ve afectado y la necesidad de querer cubrir todos los requerimientos de los clientes se ve limitado.

## **5. MODELO DE NEGOCIO**

El modelo de negocio de DIRECTV consiste en proveer un servicio de difusión directa de televisión satelital pago. Para ello, la organización identifica actividades claves dentro de sus procesos que le permiten cumplir con su propósito. Para explicar el modelo de negocio de la empresa, se utilizará el modelo CANVAS que cuenta con nueve pasos: socios claves, actividades claves, recursos claves, propuesta de valor, relaciones con clientes, canales, segmentos de mercado, estructura de costos y fuentes de ingreso.

### **5.1 Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica**

Según (Evans y Lindsay, 2008), el desarrollo o “el despliegue de una estrategia incluye definir el negocio en términos de sus procesos clave que entregan valor a los clientes, identificar las partes de esos procesos que contribuyen en mayor medida a los objetivos estratégicos y motivar a los empleados a realizar cambios y mejoras en los procesos que ayudarán a lograr los objetivos”.

El modelo de negocio es el esquema que la administración sigue para entregar un producto o servicio a los clientes de forma de que genere ingresos para cubrir los costos y dejar utilidades atractivas. Las funciones de un modelo de negocio son: articular la propuesta de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura de la cadena de valor, estimar la estructura de costos y el potencial de beneficios, describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

Por lo tanto, para definir el modelo de negocio, se utilizará el modelo CANVAS, el cual es una herramienta que consiste en colocar en un lienzo nueve elementos esenciales

de las empresas, y testear estos elementos hasta lograr un modelo sustentable en valor para generar un negocio exitoso.

Según lo anterior, desarrollamos el modelo de negocio para casa de matriz debido a que ellos representan el modelo macro del negocio entregando a las filiales, es decir, a DIRECTV Chile, los inputs para definir el negocio en términos de sus procesos clave que entregan valor a los clientes.

## Lienzo del Modelo de Negocio

Ilustración 17. Modelo de Negocio DIRECTV Casa Matriz.

<p><b>ASOCIACIONES CLAVES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programadores de contenido.</li> <li>• Proveedores de equipos y materiales.</li> <li>• Proveedores de tecnología.</li> </ul> 	<p><b>ACTIVIDADES CLAVES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación y compra de contenido exclusivo</li> <li>• Compra de equipos y materiales (Decodificadores)</li> <li>• Mantenimiento de infraestructura. (Mantención del satélite)</li> <li>• Desarrollo e innovación de tecnología (I+D)</li> <li>• Producción de contenidos.</li> </ul> <p><b>RECURSOS CLAVES</b> </p> <p>Talento humano altamente calificado</p> <p>Infraestructura de Ingeniería y Tecnología.</p> <p>Satélite.</p> <p>Recursos financieros</p>	<p><b>PROPUESTA VALOR</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación única y exclusiva</li> <li>• Continuidad del servicio con alta calidad en imagen y sonido.</li> <li>• Tecnología potente y vanguardista.</li> </ul> 	<p><b>RELACIONES CON CLIENTES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Filiales</li> </ul> <p><b>CANALES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Filiales</li> </ul> <p><b>DIRECTV:</b></p> <p>Estados Unidos.</p> <p>México, Brasil, Caribe</p> <p>Latinoamérica.</p>	<p><b>SEGMENTO MERCADO</b> </p> <p>Consumidor global en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estados Unidos.</li> <li>✓ México, Brasil, Caribe</li> <li>✓ Latinoamérica.</li> </ul>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de Contenido</li> <li>• Infraestructura tecnológica.</li> <li>• Licencia, depreciación y mantenimiento del satélite</li> <li>• Mantenimiento de infraestructura</li> <li>• Gastos generales y administrativos</li> </ul>		<p><b>FUENTES DE INGRESOS</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas de Packs</li> <li>Instalación de servicios</li> <li>Contenido ON DEMAND</li> <li>Canales Adicionales</li> <li>Arriendo de equipos (Decodificadores)</li> </ul>		

Fuente: Adaptado del modelo modelo canvas Alexander Osterwalder.

Ilustración 18. Modelo de Negocio DIRECTV

<p><b>ASOCIACIONES CLAVES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Casa Matriz</li> <li>• Distribuidores</li> <li>• Empresas Instaladoras.</li> <li>• Asociación con Equipos deportivos</li> </ul>    	<p><b>ACTIVIDADES CLAVES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras contenido local</li> <li>• Implementación de desarrollos tecnológicos</li> <li>• Servicio Postventa</li> <li>• Monitoreo de la calidad de la venta e instalación</li> <li>• Habilitación del cliente sobre el servicio</li> <li>• Retención de clientes.</li> <li>• Publicidad</li> </ul> <p><b>RECURSOS CLAVES</b> </p> <p>Talento humano altamente calificado</p> <p>Capacitaciones específicas.</p> <p>Procesos definidos y aplicados para la ventas, la atención e instalaciones.</p>	<p><b>PROPUESTA VALOR</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación única y exclusiva (Regional)</li> <li>• Garantizar desarrollos tecnológicos de vanguardia (Regional)</li> <li>• Atención al Cliente (Local)</li> </ul> <p>Satisfacción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Calidad en la venta e instalación.</li> <li>✓ Funcionamiento del servicio.</li> <li>✓ Precio</li> <li>✓ Atención postventa</li> <li>✓ Facturación</li> </ul>  	<p><b>RELACIONES CON CLIENTES</b> </p> <p><b>Venta:</b> Condiciones Comerciales. Marketing Digital / Publicidad</p> <p><b>Fidelización:</b> *Premiación por cumpleaños Envíos de Email con información de Programación Opción a contenido premium.</p> <p><b>CANALES</b> </p> <p><b>Postpago:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta Sucursales 20%</li> <li>• Terreno – Punto de Venta 40%</li> <li>• Televentas 20%</li> <li>• E-commerce 4%</li> <li>• Agentes Comunales 15%</li> </ul> <p><b>Prepago</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retail 100%</li> </ul>	<p><b>SEGMENTO MERCADO</b> </p> <p>En base a sus preferencias, características y necesidades se agrupan en 3 categorías:</p> <p><b>Segmento masivo:</b> 25% de los hogares de Chile GSE (D-E)</p> <p><b>Segmento Medio:</b> 40% de los Hogares de Chile GSE (C3-D)</p> <p><b>Segmento Alto:</b> 35% de los hogares de Chile. GSE (ABC1- C2)</p>
<p><b>ESTRUCURA DE COSTOS</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de Contenido – Exclusividades 34%</li> <li>• Atención al cliente – Asistencia 7%</li> <li>• Costo de adquisición de clientes (SAC) 18%</li> <li>• Retención de clientes 4%</li> <li>• Gastos generales y administrativos 12%</li> </ul>		<p><b>FUENTES DE INGRESOS</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas de Packs 60%</li> <li>Instalación de servicios 2%</li> <li>Contenido ON DEMAND 1%</li> <li>Canales Adicionales 20%</li> <li>Arriendo de equipos (Decodificadores) 17%</li> </ul>		

Fuente: Adaptado del modelo modelo canvas Alexander Osterwalder.

Como se puede observar ambos canvas comprenden una propuesta de valor similar, con diferencia que en la filial de DIRECTV Chile la satisfacción al cliente es un atributo unico del cual debe hacerse cargo la organización para dar cumplimiento.

## **5.2 Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio**

A continuación, se presenta una descripción y análisis de los elementos del modelo de negocio de DIRECTV.

### **5.2.1 Segmento Mercado**

#### ***¿A quién se dirige?***

La propuesta de valor apunta a poder brindar el servicio de TV paga a todos los hogares a nivel nacional, ya que existe una segmentación en los planes que ofrece.

#### ***¿Qué segmentos considera?***

Los clientes de DIRECTV se agrupan en tres segmentos:

Segmento masivo: 25% de los hogares de Chile con GSE (D-E) pack prepago

Segmento medio: 40% de los Hogares de Chile con GSE (C3-D) pack bronce, plata

Segmento alto: 35% de los hogares de Chile con GSE (ABC1- C2) pack oro y platino

### **5.2.2 Propuesta de valor**

#### ***¿Qué valor ofrece a los clientes?***

La propuesta de valor de DIRECTV es: “Proveer un servicio de televisión satelital con programación exclusiva y única; junto con garantizar la continuidad del servicio con alta calidad en imagen y sonido, además de brindar altos estándares en atención al cliente.”

En la filial de DIRECTV Chile, el valor que se ofrece es la atención al cliente por medio de la satisfacción, entregando calidad en la venta e instalación, funcionamiento del servicio, revisión de precios, ofrecer atención postventa y generar una facturación correcta.

### ***¿Qué necesidad satisface?***

Se ofrece un servicio de entretenimiento de televisión satelital de calidad para todas las familias, tanto en la venta como en la postventa.

### **5.2.3 Canales de Distribución**

Canales de distribución y comunicaciones: Se centra en cómo se entrega la propuesta de valor a los clientes (a cada segmento). Es determinar cómo comunicarnos, alcanzamos y entregamos la propuesta de valor a los clientes.

### ***¿A través de qué canales / medios se conectará y se atenderá a los clientes?***

Los canales de distribución y comunicación cumplen la función de dar a conocer y ofrecer los diferentes productos que la UEN pone a disposición de los clientes, también tienen la función de agregar valor adicional a la venta a través del otorgamiento de un buen servicio.

En DIRECTV, existen diversas formas de contactar o atender a los clientes, el canal de venta principal son los Distribuidores que se encuentran ubicados a lo largo de todo el territorio nacional a través de sucursales y fuerza de venta en terreno. Asimismo, el canal de ventas de call center propio de la organización, el cual es una plataforma In-bound, lo que significa que los clientes interesados se comunican con la plataforma para contratar el servicio. Este canal se ve fuertemente impactado por el efecto comunicacional.

### ***¿Cuál es el canal que mejor funciona?***

Actualmente, el canal que mejor funciona es por vía teléfono o correo electrónico, “televendas y venta electrónica”, ya que la atención por cada cliente es personalizada, a

diferencia de la venta en terreno, que tiende a ser más impersonal y a abordar diferentes segmentos de clientes, por lo que hace que el funcionamiento sea menos efectivo.

#### **5.2.4 Relación con el cliente**

Uno de los aspectos más críticos en el éxito del modelo de negocio y uno de los más complejos de tangibilizar. Existen diferentes tipos de relaciones que se pueden establecer con segmentos específicos de clientes.

##### ***¿Qué relaciones se han establecido?***

En la actualidad, se ha establecido una relación directa, dado que existen dos maneras de llegar al cliente, si el cliente es quien decide contratar el servicio, debe comunicarse telefónicamente o acercarse a las oficinas para gestionarlo, por el contrario, existe la venta en terreno, donde se da a conocer el servicio y se ofrece de manera directa al cliente, ambas formas se tornan en una relación de confianza.

Por otra parte, se cuenta con actividades *BTL* en diferentes zonas del país, se ofrecen premios, actividades de relacionamiento con la marca, así como también actividades interactivas relacionadas al deporte. Y por último, la constante comunicación orientada a los distintos segmentos de familia, haciendo mención a que todos pueden sentirse relacionados con DIRECTV.

##### ***¿Qué tipo de relación queremos establecer y mantener con nuestro cliente?***

DIRECTV quiere intensificar su relación con sus clientes. Para ello, el plan es lograr una fidelización a través del ofrecimiento de más opciones de entrenamiento según las necesidades y perfiles de los clientes actuales para fortalecer su lealtad con la organización.

### **5.2.5 Fuentes de ingreso**

Representan la forma en que en la empresa genera los ingresos para cada cliente, para ello es necesario conocer lo siguiente:

*¿Por qué valor de la propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?*

Fundamentalmente por dos propuestas de valor: 1) Atención y experiencia al cliente.  
2) Contenido único y exclusivo.

*¿Por cuál están pagando actualmente?*

Los clientes de DIRECTV actualmente pagan por la propuesta de: 1) Contenido único y exclusivo. 2) Atención al cliente.

### **5.2.6 Recursos claves**

Se describen los recursos más importantes necesarios para el funcionamiento del negocio, por lo tanto, se debe tener claro lo siguiente:

*¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?*

Entre los recursos claves que se requieren para alcanzar la propuesta de valor, encontramos:

Talento humano altamente calificado.

Capacitaciones específicas.

Procesos definidos y aplicados para la venta.

Atención e instalaciones.

### ***¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de distribución?***

Ejecutivos de ventas, tanto del call center como los vendedores de terrenos, deben ser altamente capacitados al servicio.

Contar con herramientas por parte de los coach que puedan ser transmitidas y entregadas a los vendedores que les permita ser más efectivos a la hora de cerrar la venta.

#### **5.2.7 Actividades claves:**

- ✓ Para entregar la propuesta de valor al cliente, se deben desarrollar una serie de actividades indispensables para llevar a cabo el modelo de negocio. En el caso de DIRECTV, corresponden las siguientes:
- ✓ Compras contenido local
- ✓ Implementación de desarrollos tecnológicos
- ✓ Servicio Postventa
- ✓ Monitoreo de la calidad de la venta e instalación
- ✓ Habilitación del cliente sobre el servicio
- ✓ Retención de clientes y publicidad

#### **5.2.8 Asociaciones claves**

Se refiere a las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio, que complementen las capacidades y optimicen la propuesta de valor.

En DIRECTV, dentro de sus alianzas claves se tienen principalmente los socios estratégicos o distribuidores, que son encargados de ofrecer y vender el servicio a nivel nacional. A través de sucursales y venta en terreno.

### **5.2.9 Estructura de costos**

Describe todos los costos en los que se incurren al operar el modelo de negocio.

*¿Cuáles son los costos más importantes de nuestro modelo de negocio?*

Los costos más importantes son dos: 1) Costos de contenido y de exclusividades. 2)

Gastos de capacitación y remuneraciones.

*¿Cuáles son los recursos clave más caros?*

Los costos de contenido y exclusividades representan un 34%, y los costos de adquisición de clientes (SAC) un 18%, lo cual tiene total sentido ya que de eso depende la actividad de la unidad de negocio.

Fuente: Información proporcionada por el área de Finanzas de DIRECTV

### **5.3 Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor**

El modelo de negocio otorga directrices a la empresa para la creación y captación de valor, las que deben estar alineadas con la propuesta de valor de la organización.

En la ilustración 19 se muestra la relación establecida entre los elementos del modelo de negocio y los atributos de la propuesta de valor.

Ilustración 19. Cuadro de relación Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor

	<p>Programación única y exclusiva</p>	<p>Continuidad del servicio con alta calidad en imagen y sonido.</p>	<p>Atención al Cliente</p>
<p>Actividades Claves</p>	<p>La compra de contenido exclusivo a los programadores es el Core del negocio, lo que nos hace diferenciarnos de la competencia</p>	<p>Continuos desarrollos tecnológicos permiten alcanzar y lograr un alto estándar de calidad en el servicio que percibe el cliente Mantenimiento continuo de la infraestructura del satélite</p>	<p>Altos y continuos niveles de capacitación y entrenamiento a los equipos de ventas, que permiten brindar una excelente experiencia al cliente no solo en ventas, sino tanto en servicio de instalación, reclamos y como en servicio postventa</p>
<p>Recursos Claves</p>	<p>Recursos financieros que permite la negociacion con los programadores de contenido</p>	<p>Tecnología de vanguardia en sus equipos y materiales. La Tecnología es un recurso clave para realizar y promover los desarrollos que permitan ofrecer continuas mejoras en la calidad del servicio</p>	<p>Talento humano altamente calificado Toda la inversión realizada en la contratación de colaboradores de alto nivel, que proporcionan herramientas y una detallada gestión para conseguir los altos estándares de atención al cliente</p>
<p>Canales de Distribución</p>	<p>Los clientes de Directv principalmente son contactados por los vendedores en terreno o en sucursales , seguido por el contacto inicial del cliente con la empresa que es el caso de Televentas. Sin embargo se cuenta con otros canales de distribución como la sucursal virtual y el Retail</p>		
<p>Relacionamiento con el cliente</p>	<p>Directv debe intensificar la relación con sus clientes por medio de planes de fidelización, ofrecer condiciones comerciales atractivas, un impactante plan de medios y comunicaciones, incentivar el uso de la plataforma de autogestión y llegar al cliente a través de las redes sociales.</p>		
<p>Segmento Mercado</p>	<p>Directv debe llegar a todos los hogares de Chile, es por ello que través de la diversificación de los planes es capaz de segmentar el mercado y ofrecer el servicio según sus necesidades (Segmento Masivo, Medio y Alto)</p>		

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4 Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

El modelo de negocio que DIRECTV mantiene en la actualidad le permite realizar el desarrollo de sus actividades de manera adecuada para el cumplimiento de su propuesta de valor. Sin embargo, es factible mejorar lo propuesto para que la empresa logre capturar la mayor cantidad de valor generado.

#### **5.4.1 Segmentos de clientes**

***Propuesta de mejora:***

Actualmente, la distribución por segmento en DIRECTV es la siguiente:

Segmento masivo: GSE (D-E) se le ofrece pack prepago

Segmento medio: GSE (C3-D) se le ofrece pack bronce, plata

Segmento alto: GSE (ABC1- C2) se le ofrece pack oro y platino

Se podría volver a realizar un estudio de los clientes socioeconómicos del GSE D y analizar si este grupo de clientes potenciales tienen la capacidad de adquirir y sustentar en el tiempo un servicio de plan plata, ya que, según cifras de los clientes que más tienden a fugarse están los clientes GSE D con pack plata, quizás esa recomendación no es la más asertiva para ese segmento cliente.

#### **5.4.2 Canales de distribución y comunicaciones**

***Propuesta de mejora:***

Mayor control y monitoreo con los distribuidores, debido a que pertenecen a los socios estratégicos, debiendo seguir con los lineamientos de la organización, por lo que se debe realizar un seguimiento constante y minucioso sobre los sectores ventas donde realizan su operación, la calidad de venta, capilaridad, productividad, y efectividad, además de revisar su condición financiera.

### **5.4.3 Relación con el cliente**

#### ***Propuesta de mejora:***

Gestionar la cartera de clientes para mejorar el acercamiento con el cliente, desarrollar la fidelización de los clientes, hacer estudios de sus comportamientos y sus necesidades para ofrecer lo que realmente valoran del servicio, y motivarlos a reconocer la marca y crear lealtad frente a ella.

### **5.4.4 Actividades Claves**

#### ***Propuesta de mejora:***

Los colaboradores y ejecutivos de ventas deben estar altamente calificados, es por eso que deben ser continuamente capacitados y monitoreados con el uso de herramientas que se les enseña y proporciona. Se deben hacer evaluaciones continuas para que la calidad de la venta y el servicio postventa no se vea afectada.

### **5.4.5 Asociaciones claves**

#### ***Propuesta de mejora:***

Actualmente, se cuenta con 19 socios estratégicos, que en los inicios y en años anteriores, había sido suficiente para capturar clientes y ofrecer el servicio que se exigía para lograr las metas de ventas, pero para los próximos años, las metas son más exigentes, por lo que debe contar con una ampliación estratégica por región de esta red de distribuidores, considerando todo lo que conlleva esta ampliación de incorporar nuevos socios en zonas potenciales, aumento de la fuerza de ventas y los instaladores en los puntos seleccionados.

#### **5.4.6 Estructura de Costos:**

##### ***Propuesta de mejora:***

Los costos principales de la organización son los costos de contenidos y los costos de adquisición de clientes. Donde se puede hacer mejoras para disminuir costos es en los costos operativos, disminuyendo los costos de adquisición de clientes, optimización del costo de los canales de venta, ampliando la rentabilidad. Un recurso que puede usarse para esto es la tecnología donde pueden fabricarse equipos a menor costo con igual calidad, y así lograr que el retorno de la inversión sea en menor tiempo, de igual forma impulsar la autogestión vía uso de aplicaciones, teléfonos móviles, internet, son recursos que disminuyen considerablemente estos costos.

## **6. MAPA ESTRATÉGICO**

El mapa estratégico es una herramienta que facilita la planeación estratégica de las organizaciones en función de las relaciones causa – efecto que se dan entre sus diferentes componentes. En este punto se analizará el Mapa Estratégico propuesto para DIRECTV

### **6.1 Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de planificación y control de gestión.**

Muchas de las organizaciones actualmente poseen planes estratégicos, así como también es común ver declaraciones y publicaciones de la Misión, Visión, y Valores de la empresa, lo cual es un significado de la definición de la estrategia, que por lo general es comunicada a través de los canales internos de la organización, lo que no se tiene claro es que, si sólo comunicarla es suficiente para alcanzarla, no se garantiza que todos lograron entenderla, ni mucho menos implementarla. Todo dependerá de diversos factores como los esquemas de incentivos, la cultura organizacional y la capacidad de los líderes para lograr los objetivos.

Es por ello que existirá la duda de si la estrategia ha sido conocida por todos y debidamente entendida, y lo más importante es saber si efectivamente sí se tiene claro qué debe hacer cada persona dentro de la organización para aportar al logro de la estrategia.

Debido a esto, se han expuestos algunas herramientas basadas en modelo de gestión que permiten simplificar el entendimiento de la estrategia definida por la organización, de

forma tal de llevar la estrategia que se encuentra en el papel a una forma implementada y operativa para todos los colaboradores.

Una de estas herramientas es el denominado mapa estratégico, que según (Kovacevic y Reynoso, 2010) consiste en una serie de representaciones gráficas de cómo la empresa piensa desarrollar su estrategia y un modelo de cómo pretende agregar valor en los próximos tres a cinco años. Los mismos autores explican que esta simple gráfica es la mejor forma de describir y comunicar la estrategia, ya que visualmente convierte un documento complejo en información clara y precisa.

Los mapas estratégicos sirven para traducir la estrategia en cosas concretas y recordables, debe ser presentado en una sola hoja, además debe ser claro y ser dirigido a cosas importantes, contener todos los elementos necesarios para que sea comunicada y entendida.

Según los autores (Kaplan y Norton, 2004), la estructura del mapa estratégico se compone de cuatro perspectivas, las cuales se definen a continuación:

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** se identifican los activos intangibles que son más importantes para la estrategia y que apoyan a los procesos de creación de valor.

**Perspectiva de los procesos:** cumple con dos componentes vitales de la estrategia de la empresa: producen y entregan la propuesta de valor a los clientes y, por otro lado, mejoran procesos y reducen costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

**Perspectiva del cliente:** se describe la forma en que la empresa creará valor sostenible y diferenciado para los clientes.

**Perspectiva financiera:** en esta perspectiva se señalan si la estrategia de la empresa, incluyendo su implantación y ejecución, contribuye a la mejora de los resultados finales. Tomando en conjunto los objetivos expuestos en las perspectivas de “aprendizaje y crecimiento” y la perspectiva de “procesos”, describen cómo implementará la organización su estrategia.

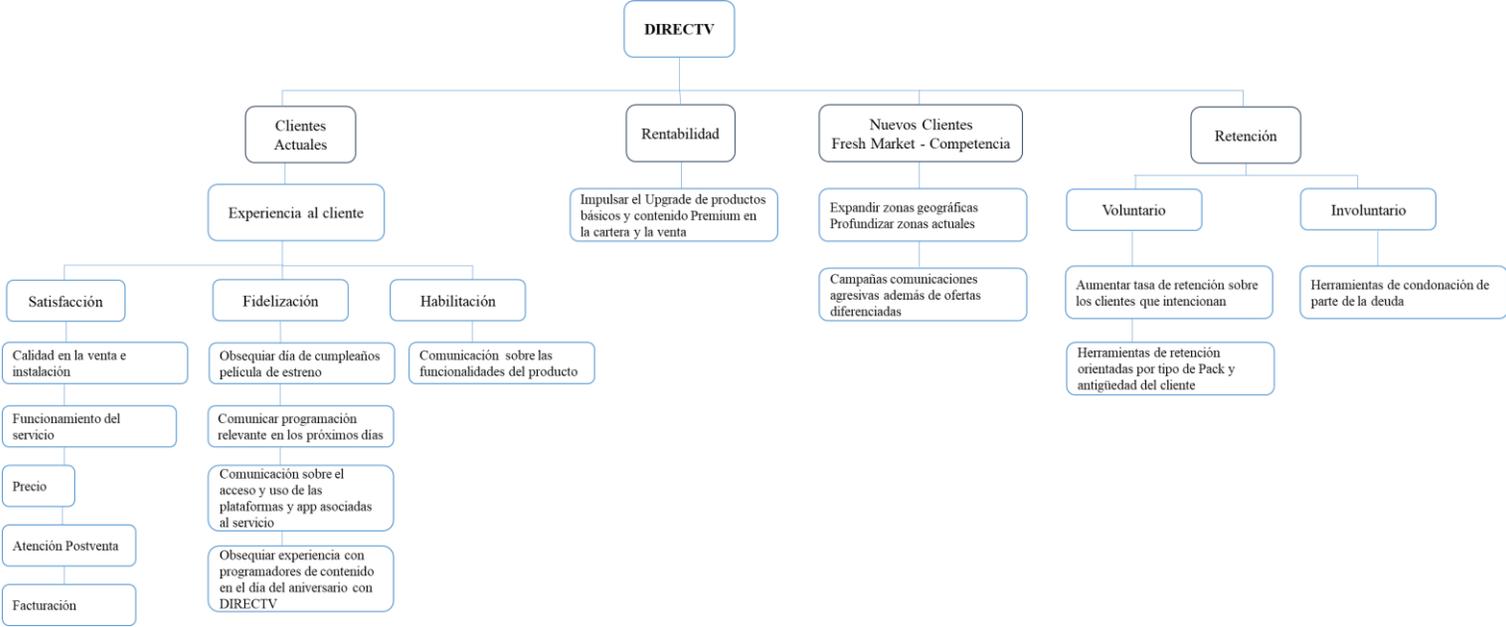
Mientras, considerando el conjunto de las perspectivas de “cliente” con la perspectiva “financiera”, describe lo que la organización espera lograr.

## **6.2 Mapa Estratégico DIRECTV**

Se abordará la representación gráfica de la estrategia y la descripción de los objetivos que la componen. Cada objetivo está distribuido de acuerdo a las perspectivas del mapa que le sean de su competencia y se relacionan entre sí, mediante la dependencia con aquellos objetivos que su desarrollo aporte valor al que lo precede.

Con la reciente compra de ATyT a DIRECTV, la estrategia para los próximos años es conseguir tres objetivos: 1) Aumentar la cartera de clientes, 2) Aumentar la Rentabilidad y 3) Disminuir costos operacionales y de adquisición de clientes. Por eso, el mapa estratégico apunta a contener los objetivos de la propuesta de valor y conseguir los requerimientos de la casa matriz. Por ello, para facilitar la construcción del mapa estratégico, se realizó un esquema que permite visualizar cada uno de los objetivos que puedan impactar directamente sobre la estrategia para lograr los requerimientos exigidos.

Ilustración 20. Esquema para desarrollar el Mapa Estratégico

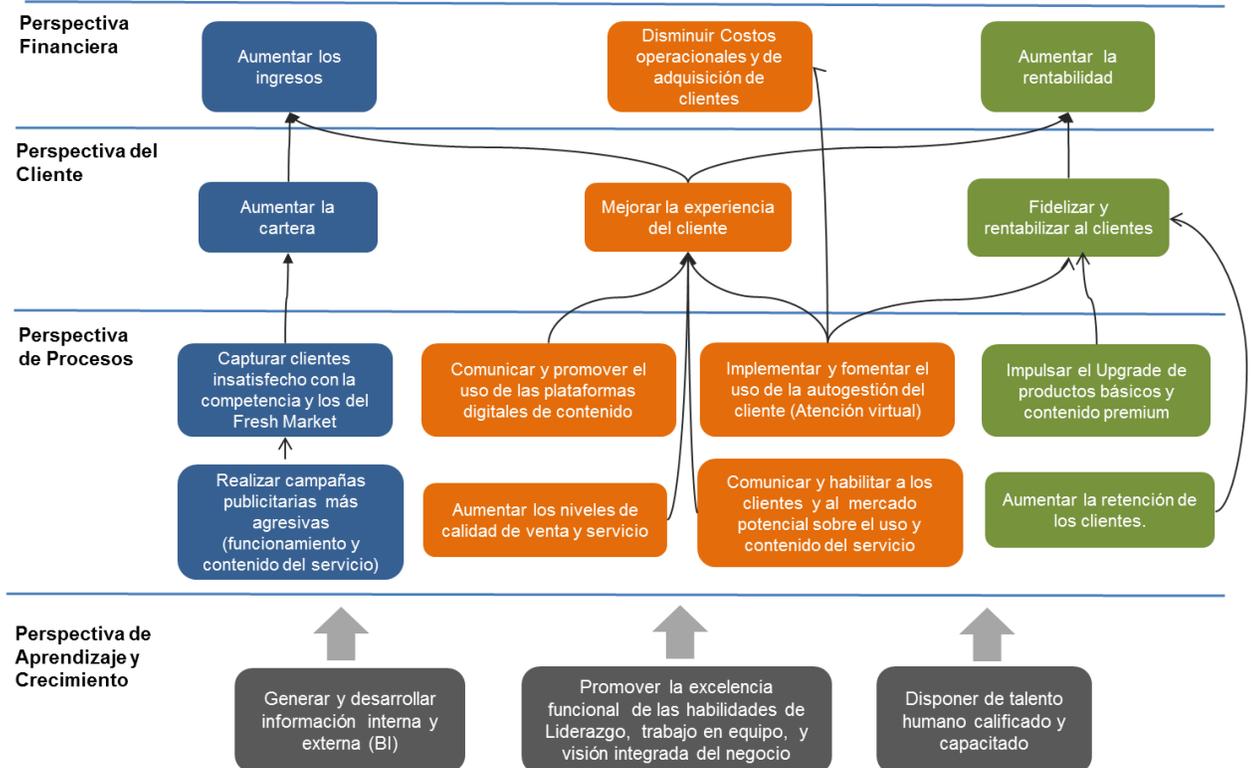


Fuente: Elaboracion propia.

## Ilustración 21. Mapa Estratégico propuesto DIRECTV

### Misión

“Ofrecer a todos los hogares del territorio nacional, un servicio de entretenimiento a través de la televisión satelital, entregando una *programación* de contenido exclusivo y único, la mejor experiencia en *servicio al cliente*, y el despliegue continuo de las últimas *tecnologías* para el entretenimiento en televisión”.



Fuente: Elaboración propia.

### 6.3 Explicación del Mapa Estratégico a partir de los Ejes Estratégicos

Los ejes estratégicos son grupos de objetivos relacionados dentro de un mapa estratégico (Kaplan y Norton, 2004). Comúnmente estos ejes estratégicos se ubican en la perspectiva de los procesos, donde la estrategia se ejecuta y se generan los beneficios futuros de la organización.

Además, permiten tener una estructura establecida que habilita la asignación de recursos, responsabilidades y alineación de todos los involucrados.

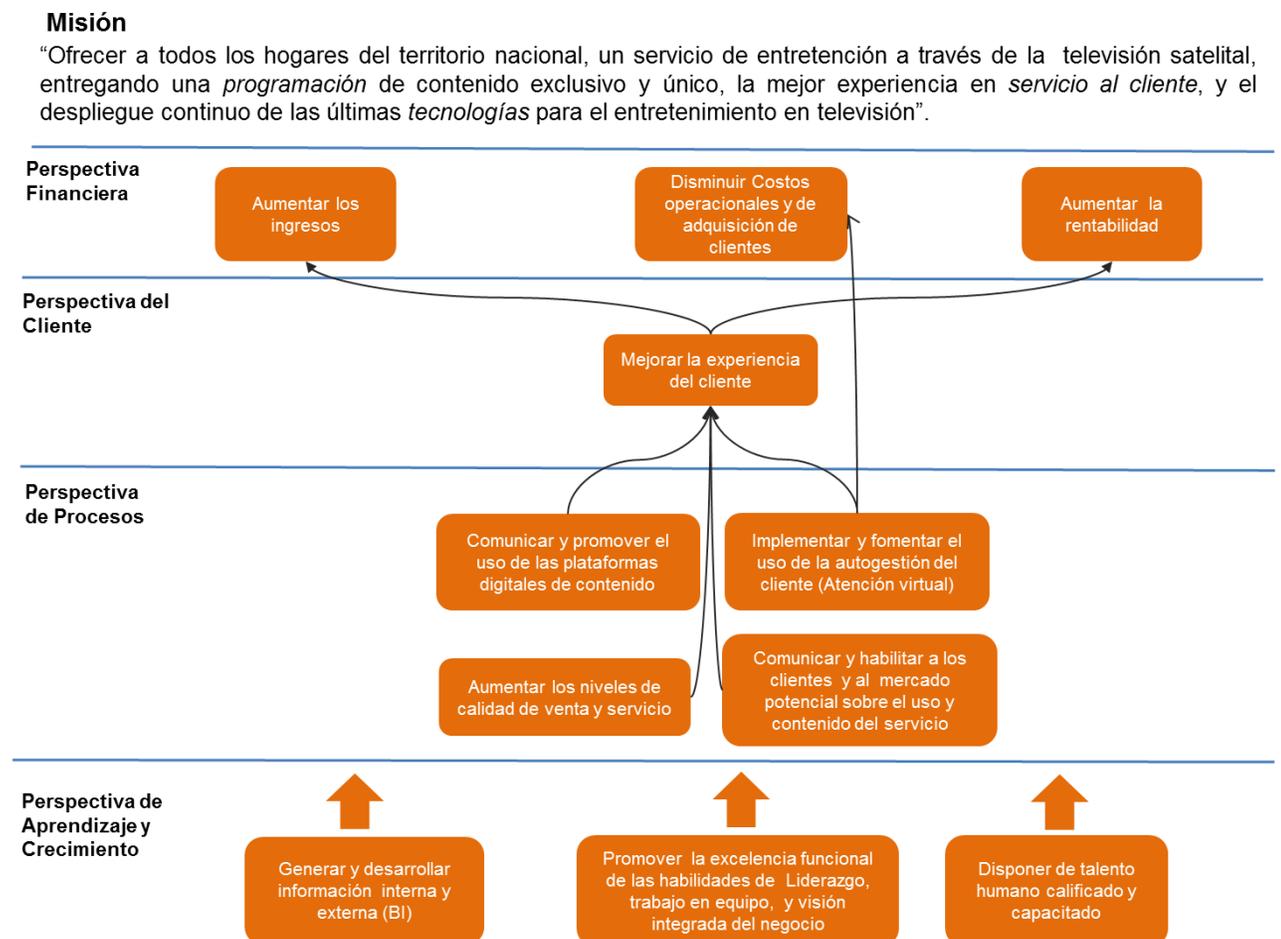
Para DIRECTV, se han definido tres ejes estratégicos, los que giran en torno a la propuesta de valor planteada y sus atributos en la propuesta de valor.

A continuación, se muestran y explican cada uno de estos ejes estratégicos.

### 6.3.1 Eje: Experiencia del Cliente:

En este eje estratégico se encuentran los procesos que aportan al cumplimiento del objetivo de aumentar los ingresos, disminuir los costos operacionales y de adquisición de cliente de cliente.

Ilustración 22. Eje Estratégico Experiencia al Cliente



Fuente: Elaboración propia.

Este proceso tiene relación con lograr una buena experiencia para los clientes en todas las etapas del servicio, empezando por la venta, la instalación y el servicio postventa; además de conocer y disfrutar todos los atributos y opciones que ofrece el servicio.

Para lograr esto, es esencial contar con un talento humano altamente calificado tanto para las personas que tendrán el contacto directo con los clientes como los que entrenan y capacitan constantemente al equipo, junto con contar con grandes líderes que promuevan efectivamente el trabajo en equipo para las diferentes áreas involucradas en este proceso. También es importante gestionar lo relacionado con las funcionalidades del servicio, como el contenido diferenciado, las plataformas digitales a las cuales pueden acceder, además de impulsar el uso de plataforma de autogestión, la cual, para la organización, el uso de esta representa menores costos operacionales y de adquisición.

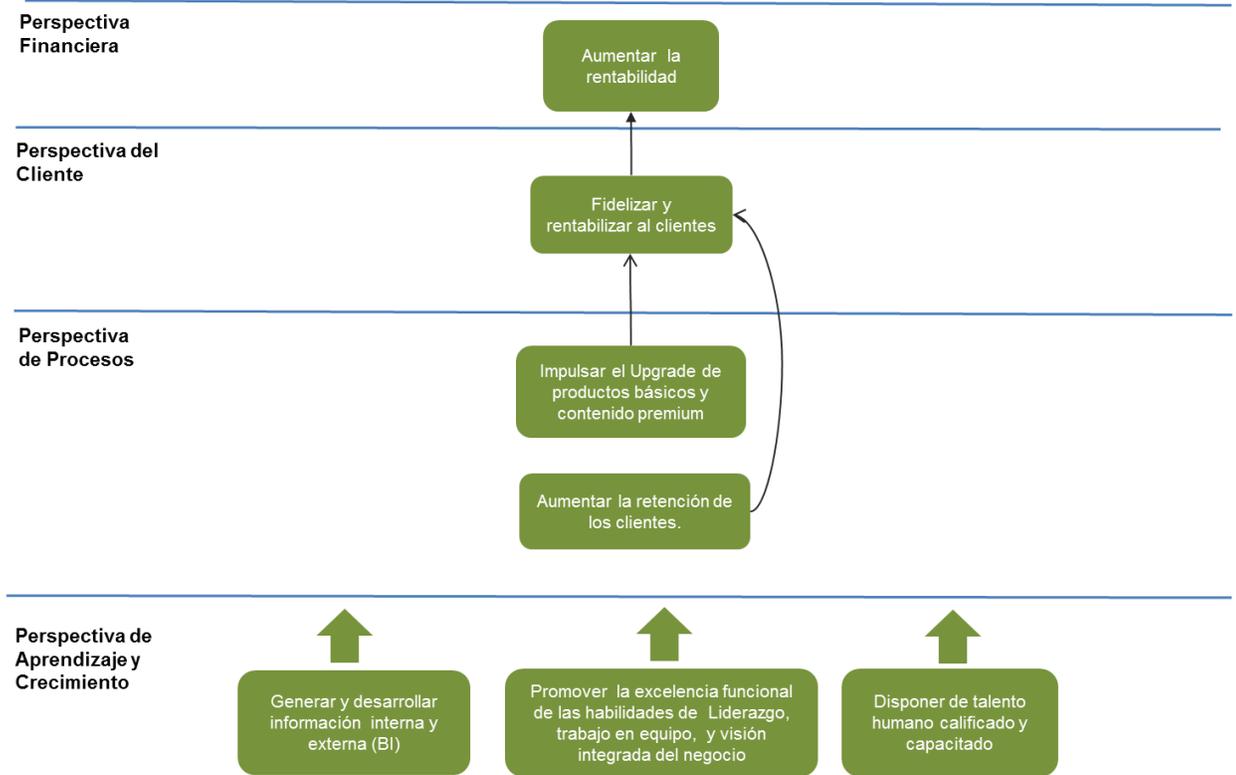
En la medida que cada uno de estos procesos se realice y se cumplan de forma correcta, el cliente valorará tanto el servicio, como el producto generando, además una cuota de fidelización.

**6.3.2 En este eje estratégico se describen las actividades que realiza la empresa para poder aumentar la rentabilidad.**

Ilustración 23. Eje: Fidelizar y Rentabilizar al cliente

**Misión**

“Ofrecer a todos los hogares del territorio nacional, un servicio de entretenimiento a través de la televisión satelital, entregando una *programación* de contenido exclusivo y único, la mejor experiencia en *servicio al cliente*, y el despliegue continuo de las últimas *tecnologías* para el entretenimiento en televisión”.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al eje estratégico “fidelizar para rentabilizar al cliente” representado en la ilustración 23, DIRECTV cuenta con personal especializado y capacitado en generar información y data que permita desarrollar herramientas adecuadas para aumentar la retención de los clientes de forma rentable para el negocio, además de realizar gestión

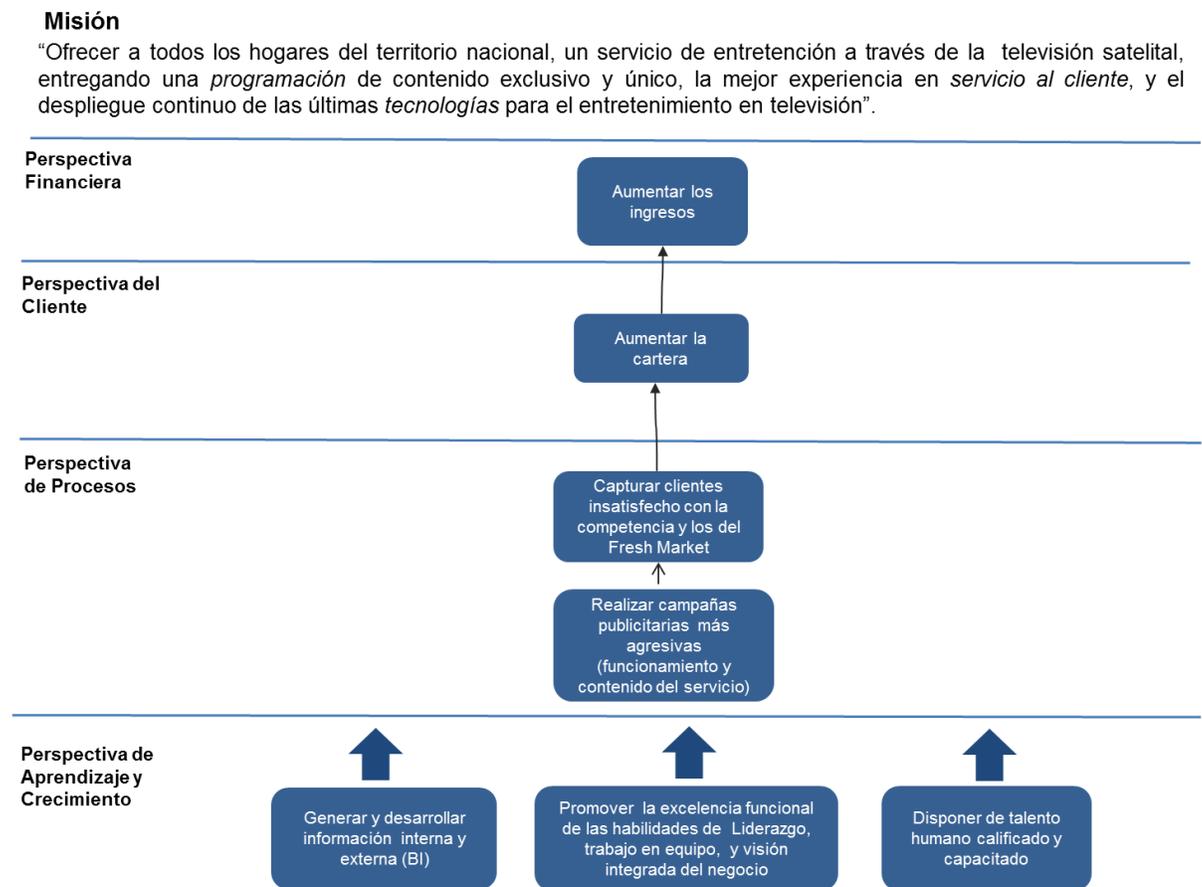
tanto en la cartera, como en la venta para abordar una estrategia que permita impulsar los Upgrade de productos básicos y contenido Premium.

Así, la empresa puede asegurar el cumplimiento de su promesa declarada en este eje estratégico de aumentar la rentabilidad.

### 6.3.3 Eje Aumentar la cartera de cliente.

Este eje estratégico muestra los procesos con que la empresa intenta cumplir la promesa de aumentar los ingresos.

Ilustración 24. Eje Aumentar la cartera de cliente.



Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra en la ilustración N° 24, para que DIRECTV logre aumentar los ingresos debe contar con líderes capacitados que puedan generar la mejor estrategia a partir de la información tanto de la cartera, como del mercado para lograr capturar de forma eficiente nuevos clientes que no poseen ningún servicio de TV paga, y abordar a aquellos que tengan algún servicio de la competencia, pero se encuentran insatisfechos, todo esto debe estar reforzado y respaldado por agresivas campañas publicitarias donde se muestre tanto contenidos de programación como diferenciadores del servicio, y ser capaz de llegar a la cantidad máxima de potenciales clientes.

Así, la empresa puede asegurar el cumplimiento de su promesa declarada en este eje estratégico de aumentar los ingresos.

#### **6.4 Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico.**

En el diccionario de objetivos estratégicos se describen las relaciones causales existentes en los distintos objetivos declarados en las cuatro perspectivas del mapa estratégico.

A continuación, se describe la relación para cada objetivo estratégico propuesto:

Tabla 21. *Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico*

<b>Perspectiva</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Explicación</b>
Financiera	Aumentar los ingresos	Aumentar los ingresos	DIRECTV al conseguir aumentar su cartera de clientes, y evitar la mayor fuga posible genera un aumento en sus ingresos.
Financiera	Aumentar la rentabilidad	Aumentar los ingresos	Aumentar la rentabilidad genera mayor utilidad, para ello la organización debe contar con un mix de planes de alto valor junto incentivar la compra de contenido Premium
Financiera	Disminuir Costos operacionales y de adquisición de clientes	Aumentar los ingresos	Disminuir los costos operaciones y de adquisición de clientes provoca un alza en los ingresos
Clientes	Aumentar la cartera	Aumentar los ingresos	Al lograr aumentar la cartera de clientes, lo ingresos de la organización se verán impactados positivamente, para ello se debe gestionar tanto la venta como el Churn
Clientes	Mejorar la experiencia del cliente	Aumentar los ingresos	Cuando la experiencia al cliente forma parte de la propuesta de valor de la organización y se cumple, es positivo ya que es atractivo para capturar clientes descontentos con el servicio de la competencia, lo que con lleva a mayores ingresos
Clientes	Mejorar la experiencia del cliente	Aumentar la rentabilidad	De igual forma, la experiencia al cliente no solo se trata de la atención que se le pueda dar al cliente en el momento de la venta o la postventa, sino, de lo que se ofrece como servicio, tener conocimiento de los atributos del productos y hacer uso de ellos es clave para crear lealtad sobre la marca y evitar la fuga de estos.
Clientes	Fidelizar y rentabilizar al cliente	Aumentar la rentabilidad	Todas las estrategias que se enfoquen en lograr rentabilizar y fidelizar a los nuevos clientes y a la cartera tanto en productos como en tiempo de permanencia, ayudara en aumentar la rentabilidad total de la organización

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. *Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico*

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Procesos	Capturar clientes insatisfecho con la competencia y los del Fresh Market	Aumentar la cartera	La industria de TV paga en Chile se encuentra en crecimiento constante por lo que para aumentar la cartera es necesario realizar una estrategia táctica con el equipo de ventas para levantar zonas donde existan potenciales clientes
Procesos	Realizar campañas publicitarias agresivas (funcionamiento y contenido del servicio)	Aumentar la cartera	Para aumentar las ventas y capturar nuevos clientes no solo es suficiente con la gestión de la fuerza de venta, se necesita de una comunicación efectiva sobre el mercado, logrando atraer la atención tanto de los clientes del fresh market y de la competencia, resaltando el contenido y el funcionamiento del servicio
Procesos	Aumentar los niveles de calidad de venta y servicio	Mejorar la experiencia del cliente	Potenciar los niveles de calidad y servicio tiene directa relación con lograr una experiencia al cliente, desde el primer contacto con el cliente que sería la venta, el proceso de instalación en calidad y tiempo y por último la atención postventa son procesos a los que se les debe realizar acciones de gestión y monitoreo constantes
Procesos	Comunicar y promover el uso de las plataformas digitales de contenido	Mejorar la experiencia del cliente	Incentivar el uso de las plataformas digitales, a través de comunicaciones y campañas personalizadas al cliente, no solo de la programación a la que pueden acceder, sino en los diferentes dispositivos digitales que se puede hacer uso, esto permite crear valor del producto de cara al cliente junto con una mejora en su experiencia
Procesos	Comunicar y habilitar a los clientes y al mercado potencial sobre el uso y contenido del servicio	Mejorar la experiencia del cliente	La habilitación sobre el contenido y funciones del producto permite al cliente valorar el servicio y conseguir una mejor experiencia, ya que estas funciones y contenido son las que hacen la diferencia frente a la competencia, es por ello que se debe hacer gestión tanto en campañas personalizadas como en comunicación masiva, además del monitoreo del uso de estas funcionalidades
Procesos	Implementar y fomentar el uso de la autogestión del cliente (Atención virtual)	Mejorar la experiencia del cliente	La plataforma de autogestión (MI DIRECTV) permite al cliente realizar gestión sobre el servicio en referente a los ciclos de facturación, programación, compra de contenido, desactivación de Premium, cambios de canales flexible, de forma rápida y efectiva, por lo que potencia la experiencia del cliente frente al producto, por otra parte el uso de esta plataforma genera de disminuir costos de operación, es por ello que la gestión sobre el uso y en las mejoras de la plataforma son objetivos que deben lograrse.
Procesos	Implementar y fomentar el uso de la autogestión del cliente (Atención virtual)	Disminuir Costos operacionales y de adquisición de clientes	La gestión sobre el uso y en las mejoras de la plataforma son objetivos que deben lograrse.
Procesos	Impulsar el Upgrade de productos básicos y contenido Premium	Fidelizar y rentabilizar al cliente	La forma de fidelizar y rentabilizar al cliente es lograr realizar a través de condiciones comerciales ventas productos de alto valor junto con la incorporación de contenido Premium, además de gestionar la cartera para realizar agrado en los productos básicos que permitan generar mayores ingresos.
Procesos	Aumentar la tasa de retención de los clientes	Fidelizar y rentabilizar al cliente	Retener clientes con herramientas estratégicas permite que la fuga de cliente sea menor lo que impacta positivamente en la rentabilidad, por ello que la gestión de las áreas responsable debe estar constantemente monitoreadas y realizando mejoras continuas en sus herramientas e incentivos

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. *Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico*

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Aprendizaje y Crecimiento	Disponer de talento humano calificado y capacitado	Transversal	Disponer de talento humano calificado en las áreas claves de la organización como son operaciones, comercial, customer experiencia y marketing permite buscar constantemente oportunidades de mejora en cada uno de los procesos que son aplicados para ofrecer y dar continuidad al servicio, además de ser capaces de proponer nuevas ideas, y resolver los inconvenientes que se presenta en la actividad, asimismo tener a colaboradores expertos en las diferentes áreas de negocio ayuda con la toma de decisiones que permitan conseguir la exigencias del negocio.
Aprendizaje y Crecimiento	Promover la excelencia funcional de las habilidades de Liderazgo, trabajo en equipo, y visión integrada del negocio	Transversal	Promover la excelencia en los colaboradores e incentivar un plan de carrera por medio de capacitaciones orientadas a sus intereses de carrera, además de involucrarlos en la toma de decisiones fomentando su compromiso con la organización todo esto impacta directamente en la productividad de sus funciones, lo que ayuda de forma transversal como un equipo a lograr los objetivos generales de negocio..
Aprendizaje y Crecimiento	Generar y desarrollar información (BI) interna y externa	Transversal	Desarrollar y generar información (BI) es clave para todas las áreas de gestión de la organización como marketing, comercial, operaciones y customer experiencia, a partir de este levantamiento tanto de información interna de comportamiento de clientes y de la cartera, como de datos externos del mercado en tiempo y forma permite la toma de decisiones para levantar iniciativas, crear nuevas herramientas, realizar mejoras en acciones que ya se realizan.

Fuente: Elaboración Propia

## **7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI) es una herramienta de medición que permite incorporar los indicadores financieros y no financieros. Según (Kaplan y Norton, 2009), el CMI complementa los indicadores financieros de actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de CMI se derivan de la misión y estrategia de una organización, y contemplan la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas del Mapa Estratégico.

### **7.1. Importancia de Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación y control de gestión.**

Según los autores (Kaplan y Norton, 2008), el objetivo del Cuadro de Mando Integral es presentar un conjunto de indicadores amplio y equilibrado para impulsar la creación de valor a largo plazo. Además, que los objetivos estratégicos y los mapas estratégicos aclaran con palabras y diagramas los objetivos de la organización para lograr un buen desempeño, pero se debe lograr que estos objetivos sean significativos y ejecutables seleccionando indicadores para ellos.

EL CMI permite medir los objetivos y la estrategia, estableciendo metas y tiempos para cada área responsable sobre cada objetivo. Está construido por cuatro conceptos fundamentales, que tienen relación directa con la visión y la estrategia de la empresa desde sus cuatros perspectiva (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje, y crecimiento). Estos cuatros conceptos son: el objetivo, el cual es lo que empresa utiliza para lograr la estrategia; el indicador y monitoreo, que es la manera de cómo medir el desempeño del objetivo; la meta, es el nivel de desempeño que se necesita para lograr el

objetivo; por último, las iniciativas, que son acciones y actividades que se necesitan para lograr la meta.

Entonces, según lo explicado anteriormente, el CMI como herramienta de planificación y gestión permite:

- ✓ Comunicar la estrategia a toda la organización y a todos los niveles.
- ✓ Hacer seguimientos mensuales y trimestrales.
- ✓ Compromete a todos los niveles de la organización.
- ✓ Alinea las iniciativas estratégicas.
- ✓ Delega responsabilidades.
- ✓ Herramienta de monitoreo y diagnóstico.
- ✓ Herramienta de retroalimentación constante que permite rápida adaptación de modificación o nuevas estrategias.

## **7.2. Presentación del Cuadro de Mando Integral**

El CMI diseñado para DIRECTV es el siguiente:

Tabla 24. Cuadro de Mando Integral DIRECTV

	Objetivo	Indicador	Formula Indicador	Meta	Iniciativas
<b>Perspectiva Financiera</b>	Aumentar los ingresos	Ingreso totales	Ingreso promedio de clientes x N° de clientes	>5%	
		ARPU	SIngresos ÷ SCientes	<29.000\$	
	Aumentar la rentabilidad	Margen de Contribución por clientes	ARPU - Promedio costo de programación - Promedio Costos operacionales	>14.000\$	
		EBITA	Ingresos por venta - (costo de venta)- (gastos administrativos)-(gastos comercialización)	>53.000.000\$	
		Flujo de caja libre	EBITA - (impuesto sobre EBITA)+ (depreciación y amortización) ((+ -) en capital de trabajo)- (aumento en los activos fijos)	Positivo	
	Disminuir Costos operacionales y de adquisición de clientes	Reducción de costos	(Costos operacionales ) ÷ (N° de ventas)] x 100%	<8%	

Tabla 25. Cuadro de Mando Integral DIRECTV

	Objetivo	Indicador	Formula Indicador	Meta	Iniciativas
<b>Perspectiva Clientes</b>	Mejorar la experiencia del cliente	Satisfacción al Cliente por la encuesta de NPS Relacional	$[(\text{N}^\circ \text{ total de clientes Promotores}) - (\text{N}^\circ \text{ total clientes Detractores})] \times 100\%$	>55%	1) Levantamiento sobre las acciones que provocaron que los clientes fueran detractores
		% de Tasa de Reclamos	$[(\text{N}^\circ \text{ de reclamos recibidos}) \div (\text{N}^\circ \text{ de clientes})] \times 100\%$	<1,8%	1) Revisión de las causas de reclamos para implementación de mejoras
	Fidelizar y rentabilizar a los clientes	Antigüedad de clientes de la cartera	% de clientes de la cartera > 12 meses	>60%	1) Realizar campañas de fidelización sobre la cartera principalmente en ese grupo que permita al cliente crear lealtad con la marca
		Productos de alto valor en la cartera	$\text{N}^\circ \text{ clientes con Packs alto valor} \div \text{Total clientes}$	>45%	1) Proponer condiciones comerciales atractivas en los packs de alto valor y diferenciadores potentes frente a los packs de seg medio
		% de Churn (Clientes fugas)	$\text{N}^\circ \text{ de clientes perdidos durante un período de tiempo T} / \text{N}^\circ \text{ de clientes que teníamos al inicio del período T-1}$	<=1,6%	1) Levantamiento de los grupos más riesgosos de clientes a través de las variables como tipo de producto que contrata, tipo de canal por el que ingresa, zona y comuna
	Aumentar la cartera	Aumento de clientes en la cartera	$[(\text{Clientes cartera en periodo T} - \text{clientes cartera en periodo T-1}) \div (\text{Clientes cartera en periodo T-1})] \times 100\%$	>12%	1)Estrategia de aumentar la ventas con calidad 2)Estrategias agresivas de retención 3)Disminuir el % Churn

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula Indicador	Meta	Iniciativas
Perspectiva de Procesos	Aumentar los niveles de calidad de venta y servicio	% de adherencia en el proceso de venta por vendedor	$[(\text{suma de puntaje por pregunta por colaborador}) \div (\text{N}^\circ \text{ total de puntos de las preguntas})] \times 100\%$	> 95%	1) Identificar los colaboradores que no estén capacitados. 2) Programar jornadas de capacitación extra
		% de uso de las herramientas de ventas que soportan el proceso (C+PAC), Fichas comparativas con la competencia Programa excelencia en ventas	$[(\text{N}^\circ \text{ de colaboradores que usan la herramienta}) \div (\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores capacitados})] \times 100\%$	>100%	1) Identificar a los que no usan la herramienta reforzar el uso y hacer seguimiento de ello
		% de adherencia en el proceso de instalación	$[(\text{N}^\circ \text{ de ordenes de servicio con resultados 5/5}) \div (\text{N}^\circ \text{ total ordenes de servicio})] \times 100\%$	> 95%	1) Monitoreo y seguimiento diario en cada respuesta de la encuestas de instalación 2) Diseño de planes de acción para la corrección de desviaciones en la evaluación
		Porcentaje de tiempo de respuesta al cliente (Cycle Time)	$[(\text{Tiempo de respuesta promedio mes actual}) \div (\text{Tiempo de respuesta promedio mismo mes año anterior})] \times 100\%$	>10%	1) Levantamiento de las principales razones por las cuales el cliente necesita el contacto con la empresa
		Satisfacción al Cliente por la encuesta de NPS Transaccional (satisfacción y resolución 1ra llamada)	$[(\text{N}^\circ \text{ total de clientes Promotores}) - (\text{N}^\circ \text{ total clientes Detractores})] \times 100\%$	> 90%	1) Monitoreo mensual con muestra representativa de clientes 2) Seguimiento del GAP de NPS vs el promedio de la industria
	Implementar y fomentar el uso de la autogestión del cliente (Atención virtual)	Nº de registros de la plataforma de autogestión MI DIRECTV	$[(\text{N}^\circ \text{ de clientes registrados en plataformas}) \div (\text{N}^\circ \text{ total clientes})] \times 100\%$	>80%	1) Fomentar la inscripción y el uso de la plataforma MI DIRECTV a través de jornadas de habilitación por medio de envíos de email y tutoriales en la web
		% de Transacciones realizadas en la plataforma de autogestión (Mi DIRECTV)	$[(\text{N}^\circ \text{ transacciones on line por clientes}) \div (\text{N}^\circ \text{ total de transacciones})] \times 100\%$	>80%	
	Comunicar y promover el uso de las plataformas digitales de contenido	Nº ingresos de la plataformas (DIRECTV PLAY)	$[(\text{N}^\circ \text{ de visitas a la plataforma}) \div (\text{N}^\circ \text{ total clientes})]$	>50%	1) Reforzar y comunicar de forma continua los diferenciales del producto y el uso de sus aplicaciones, a través de comunicación digital como televisiva
		% promedio de uso de la plataforma digital	$[(\text{N}^\circ \text{ de tiempo promedio de uso por cliente}) \div (\text{N}^\circ \text{ total clientes registrados})] \times 100\%$	>80%	1) Potenciar el contenido en la plataforma con el fin de causar interés en los clientes para hacer uso de ella
		% promedio de uso por tipo de dispositivo ( Tv, Tablet, celular)	$[(\text{Promedio de uso por dispositivo}) \div (\text{N}^\circ \text{ total de dispositivos})] \times 100\%$	Nivelar el uso en los dispositivos	1) Reforzar comunicacionalmente el acceso al contenido en distintos dispositivos

Tabla 26. Cuadro de Mando Integral DIRECTV

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula Indicador	Meta	Iniciativas
Perspectiva de Procesos	Comunicar y habilitar a los clientes y al mercado potencial sobre el uso y contenido del servicio	% clientes de la cartera habilitados en contenidos y funcionalidad del servicio	$[(\text{N}^\circ \text{ de clientes habilitados}) \div (\text{N}^\circ \text{ total clientes en cartera})] \times 100\%$	>60%	1) Campaña de habilitación básicas y de contenido de forma recurrente
	Impulsar el Upgrade de productos básicos y contenido Premium	% de clientes con contenido Premium en la cartera	$[(\text{N}^\circ \text{ de clientes con contenido Premium}) \div (\text{N}^\circ \text{ total clientes en cartera})] \times 100\%$	75%	1) Promociones en la venta que incorporen programación Premium 2) Ofrecer Premium a la cartera por tipo de cliente y sus preferencias
		% clientes que se le realizan upgrade en el producto básico	$[(\text{N}^\circ \text{ de clientes que se le realizan Upgrade}) \div (\text{N}^\circ \text{ total grupo seleccionado para upgrade})] \times 100\%$	30%	1) Ofrecer una oferta diferenciada para estos clientes que se desean migrar para hacerlo más atractivo
	Aumentar la tasa de retención de los clientes	% tasa de retención primera instancia	$[(\text{N}^\circ \text{ de clientes retenidos}) \div (\text{N}^\circ \text{ total clientes que intencionan})] \times 100\%$	70%	1) Reforzar las políticas de retención sobre los clientes que intencionan considerando el tipo de plan y antigüedad del cliente
	Capturar clientes insatisfecho con la competencia y los del Fresh Market	Growth Share de la industria	$[(\text{crecimiento de suscriptores de DIRECTV en periodo T- T1}) - (\text{crecimiento de suscriptores de cada competidor de la industria en periodo T- T1})]$	> 2,5%	1) Hacer seguimiento continuo de la competencia que permita tomar acciones en forma y tiempo que permita tomar ventaja de esta
		Cobertura de Mercado	$[(\text{Puntos de Venta de la empresa} \div \text{Puntos de Demanda del Mercado potencial})] \times 100\%$	>10%	1) Ingresar y aumentar la venta en zonas edificadas 2) Aumentar la capilaridad en zonas rurales
	Realizar campañas publicitarias agresivas (funcionamiento y contenido del servicio)	Nº de ventas, llamados y consultas obtenidos por campañas comunicacional por periodos determinados	$[(\text{Ventas en periodo T- Ventas en periodo T-1}) \div (\text{Ventas en periodo T-1})] \times 100\%$	100%	1) Diseñar campaña enfocadas en los diferenciales 2) Evaluación post campaña y su impacto
Impacto de GRPs (Gross Rating Points)		$\text{N}^\circ \text{ contactos impactados por la publicidad} \div \text{N}^\circ \text{ total de publico objetivo} \times 100$	>50%		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27. Cuadro de Mando Integral DIRECTV

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula Indicador	Meta	Iniciativas
<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>	Disponer de talento humano calificado y capacitado	Productividad de los colaboradores	% Metas cumplidas	>80%	1) Levantamiento de la dispersión que pueda existir en las diferentes áreas de la organización
		Retención de los colaboradores con alto desempeño	$(\text{N}^\circ \text{ de colaboradores activos con alto desempeño}) \div (\text{N}^\circ \text{ de colaboradores al inicio del período}) \times 100$	>55%	1) Ofrecer desarrollo de carrera 2) Otorgar reconocimiento 3) Salario justos 4) Buen clima laboral
	Promover la excelencia funcional de las habilidades de Liderazgo, trabajo en equipo, y visión integrada del negocio	% Horas de capacitación	$(\text{N}^\circ \text{ de horas en capacitación}) \div (\text{N}^\circ \text{ horas total de horas asignadas por colaborador}) \times 100$	>70%	1) Ofrecer diferentes opciones de cursos o diplomados para abarcar las diferentes necesidades por área en la organización
		Satisfacción de los colaboradores eNPS	$[(\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores Promotores}) - (\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores Detractores})] \times 100\%$	>85%	1) Levantamiento de los resultados por área, y realizar jornadas de equipo con RRHH accionar donde los colaboradores se encuentren con menor satisfacción
	Generar y desarrollar información (BI) interna y externa	Índice de acceso a la información estratégica a tiempo	Nº de envíos de información sobre los clientes, el mercado y sus comportamientos en tiempo y forma.	>5 envíos mensuales	1) Realizar levantamientos con las áreas clientes para identificar oportunidades en la información enviada
		% Automatización de reportes e información para la gestión diaria	$\text{N}^\circ \text{ de requerimientos en producción} \div (\text{N}^\circ \text{ total de requerimientos}) \times 100$	>90%	1) Consolidación de los requerimientos de la organización para establecer prioridades y también evitar duplicidad de información

Fuente: Elaboración propia.

### **7.3 Descripción de las Principales Iniciativas Estratégicas incorporadas en el CMI.**

La meta final de toda organización es el cumplimiento de sus objetivos. En este sentido, el CMI contribuye a conseguir ese logro. Para ello, se diseñan iniciativas estratégicas que aportan a conseguir los objetivos estratégicos planteados, y que en conjunto consiguen el logro de los objetivos de la organización.

**Las principales iniciativas estratégicas propuestas en el CMI de DIRECTV son:**

#### **Desarrollar y ejecutar una estrategia para aumentar las ventas con calidad**

Con esta estrategia se busca asegurar el cumplimiento del requerimiento de aumentar los ingresos, ya que lo que se requiere es implementar acciones como condiciones comerciales orientadas para los packs de alto valor, ofrecer inteligencia en la data para la fuerza de venta que permita sembrar ventas donde exista perfiles de clientes que se quieran lograr. Por otra parte, ampliar la capilaridad de los puntos de ventas en zonas que son altamente potenciales; y por último, generar alianzas con entidades que ofrecen tarjetas de créditos, con el fin de vincular la venta hacia un medio de pago bancarizado.

#### **Desarrollar e Implementar agresivas herramientas de retención rentables que permitan disminuir el % Churn**

Con esta estrategia se busca asegurar el cumplimiento del requerimiento de disminuir el % de Churn, ya que a medida que se desarrollen estratégicas herramientas de retención que contemplen retener al mayor porcentaje de clientes que presentan intención de informar dar de baja el servicio, además de alinear estas herramientas con el esquema incentivo para la plataforma que gestiona esta acción, acompañado por

continuas capacitaciones que permitan hacer frente a las objeciones de los clientes, la efectividad en esta iniciativa permite lograr un menor churn.

**Aumentar el % de clientes con contenido Premium y de Upgrade de productos básicos por medio de promociones en la venta que incorporen al menos un Premium, realizar gestión sobre la cartera de clientes y ofrecer este contenido**

Con esta estrategia se busca asegurar el cumplimiento del requerimiento de aumentar la rentabilidad de la empresa, es por ello la importancia de gestionar las diferentes iniciativas en la venta nueva con programación Premium dentro del paquete, y además, realizar una selección asertiva según perfiles de clientes a las que se pueda realizar acciones outbound para impulsar este contenido además de los Upgrade básicos.

## **8. TABLEROS DE GESTIÓN Y CONTROL**

Una vez definido el CMI para DIRECTV, el paso siguiente es realizar el desdoblamiento en los Tableros de Gestión y Control de las unidades que realizan los procesos de la empresa.

### **8.1 Importancia del desdoblamiento estratégico**

Debe existir una alineación de la organización con la estrategia, por lo que todos los empleados deben entender la estrategia de la organización y de sus unidades. Para asegurarse que eso ocurra, se debe usar el despliegue o cascada de CMI. Asimismo, para alinear las unidades de soporte a la estrategia corporativa y de las unidades de negocio, se ocupará la cascada y los SLA; y por último, se debe motivar a los empleados para que ayuden a ejecutar la estrategia, para ello existe el CMI, cascada, comunicación, capacitación e incentivos, el proceso de cascada parece ser un modelo adecuado para operacionalizar la estrategia.

El CMI de nivel máximo identifica los indicadores de éxito, es imperativo que todas las personas de la empresa comprendan el significado estratégico de estos indicadores antes de empezar a crear sus propios CMI. Para ello, la empresa debe embarcarse en un programa significativo de comunicación y formación como es el caso de obtener feedback de los empleados, tener la cultura de una organización con puertas abiertas, intranet y convocar reuniones o asambleas.

Todos los empleados deberían tener la posibilidad de producir un efecto sobre los resultados de la empresa, preguntándose ¿Qué podemos hacer en nuestro nivel para ayudar a la empresa a alcanzar sus metas?

El proceso de cascada no es repartir el CMI corporativo en partes más pequeñas, ni repartirlos a todas las unidades de la empresa, sino, cada grupo debe concentrarse en los objetivos e indicadores en los que puede ejercer influencia.

Para los niveles inferiores, el cuadro de mando debe basarse en aquellos que los grupos usan de referencia, es decir, basarse en el CMI de la unidad que les comprende, además de tener diferentes indicadores de resultados.

## 8.2 Organigrama de la empresa

A continuación, se presenta el organigrama de DIRECTV

Ilustración 25. *Organigrama DIRECTV*



Fuente: Documentos proporcionados por Recursos Humanos de DIRECTV

La organización presenta una estructura matricial, porque de esta manera aprovecha las ventajas y disminuye las debilidades de la estructura funcional y de la divisional.

La estructura matricial puede combinar lo mejor de la estructura Funcional y de la divisional. Así, las estructuras matriciales se utilizan con frecuencia a través de equipos de empleados que llevan a cabo el trabajo, con el fin de aprovechar los puntos fuertes, así como compensar las debilidades.

Del mismo modo la estructura matricial aprovecha de la estructura funcional, la distribución clara de puestos, y de la estructura divisional, la capacidad de atender y satisfacer las distintas necesidades que tiene la empresa con respecto al producto y canales de distribución.

### **8.3 Tableros de Control**

Para efectos del presente análisis, se han diseñado los tableros de control para la Gerencia de Ventas y la Gerencia de Operaciones, que son las unidades responsables de las actividades Core del negocio. Para esto, se han utilizado los tableros de gestión como herramienta que muestra los inputs, procesos y outputs de cada una de estas gerencias para el cumplimiento de los atributos de valor.

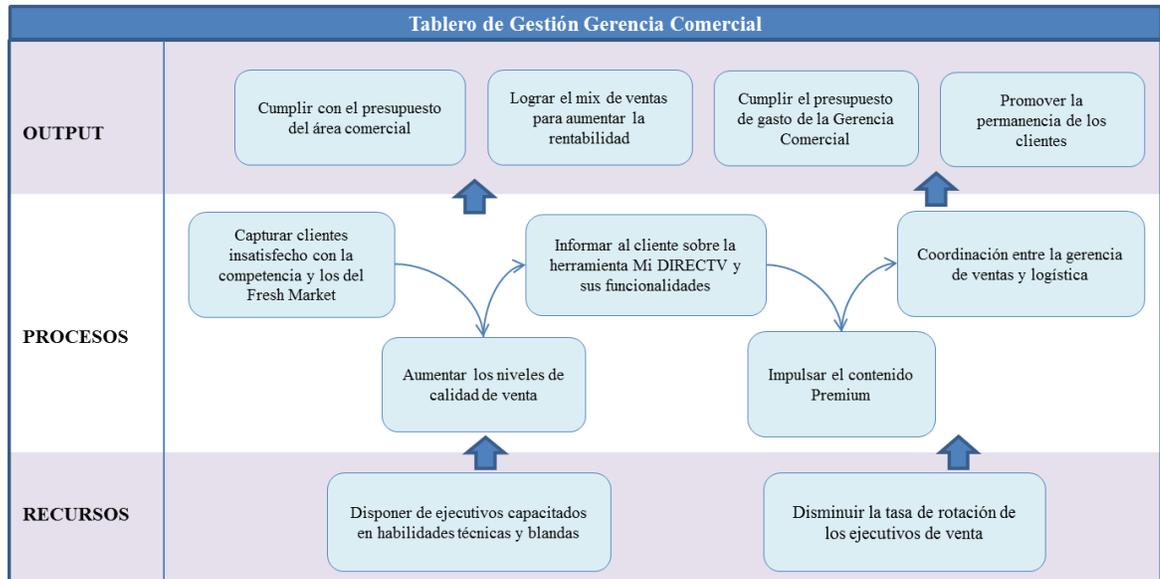
#### **8.3.1 Tableros de Gestión para la Gerencia de Ventas y Operaciones de DIRECTV.**

Para obtener el tablero de gestión, se deberá relacionar la propuesta de valor con la gestión de área más importante en el cumplimiento de los objetivos estratégicos para lograr la propuesta de valor.

#### **8.3.2 Tablero de Gestión Gerencia de Ventas**

A continuación, se muestra el Tablero de Gestión de Ventas para dar cumplimiento al requerimiento de aumentar los ingresos y la rentabilidad

Tabla 28. Tablero de Gestión Gerencia de Ventas



Fuente: Elaboración propia.

A partir de este Tablero de Gestión se obtiene el siguiente Tablero de Control para la Gerencia de Ventas:

Tabla 29. Tablero de Control para la Gerencia de Ventas

Tablero de Control						
	Objetivo Corporativo	Objetivo Gerencia	Indicador	Formula Indicador	Meta	Iniciativas
<b>Outputs</b>	Aumentar los ingresos	Cumplir con el presupuesto del área comercial	Forecast de presupuesto de área comercial	Ingreso promedio de clientes x N° de clientes	100%	1) Cumplir la meta del Mix de ventas de Packs alto valor asociados con un método de pago PAT
	Aumentar la rentabilidad	Lograr el mix de ventas para aumentar la rentabilidad	% de ventas de Packs alto valor	$(N^{\circ} \text{ de ventas realizadas por plan}) \div (N^{\circ} \text{ ventas presupuestadas por plan})$	$\geq 100\%$	1) Realizar ofertas agresivas en la venta de los Packs de alto valor asociados con la venta con método de pago PAT
			% de cumplimiento de meta en la venta con PAT	$(N^{\circ} \text{ ventas con PAT}) \div (N^{\circ} \text{ total de ventas})$	$>60\%$	
		Promover la permanencia de los clientes	% de Churn M3	$(N^{\circ} \text{ de clientes desconectados a los 3 meses}) \div (\text{Total de ventas de ventas en el periodo T-3})$	$<8\%$	1) Levantamiento de malas practicas en la venta 2) Movilizar a la fuerza de venta a zonas menos riesgosas
		Cumplir el presupuesto de gasto de la Gerencia Comercial	% de cumplimiento del gasto comercial	$(\text{Gasto comercial}) \div (\text{Presupuesto comercial})$	100%	1) Realizar concursos que incentiven el logro de las metas
	Aumentar la cartera	Aumentar la cartera	% de cumplimiento de meta ventas anual	$N^{\circ} \text{ de ventas realizadas} \div N^{\circ} \text{ ventas presupuestadas}$	$\geq 100\%$	1) Seguimiento mensual y levantamiento de oportunidades en las diferentes zonas del país
Mejorar la experiencia del cliente	Satisfacción del cliente	Resultado de encuesta de satisfacción	$(\text{Evaluaciones positivas} \div \text{Total de Evaluaciones}) \times 100\%$	$>70\%$	1) Monitoreo mensual con muestra representativa de clientes	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30. Tablero de Control para la Gerencia de Ventas

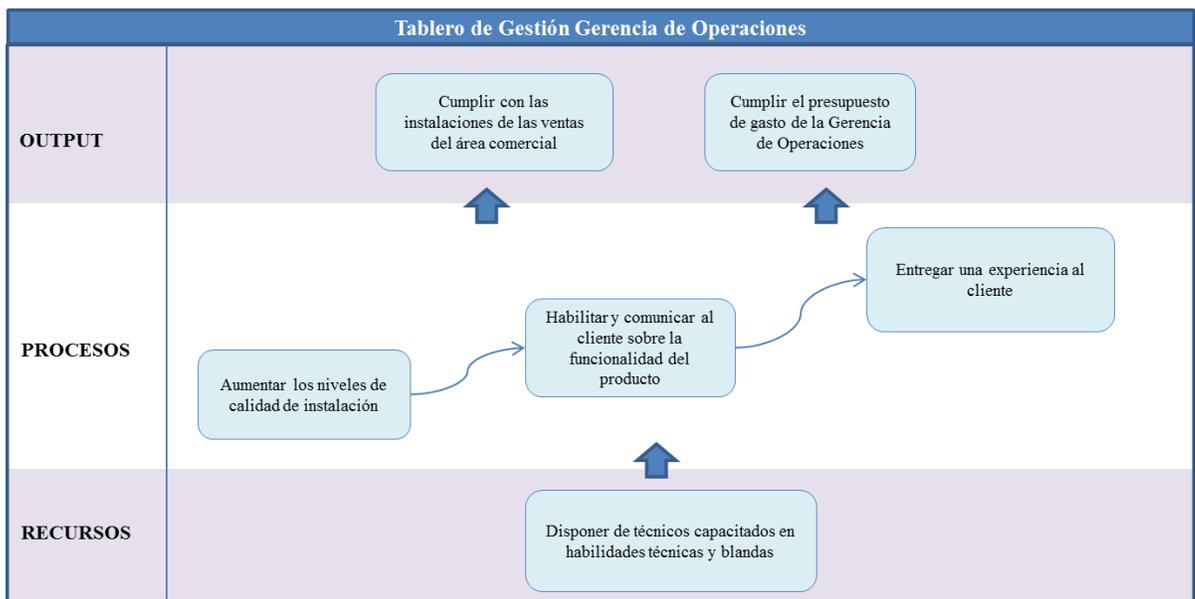
Tablero de Control						
	Objetivo Corporativo	Objetivo Gerencia	Indicador	Formula Indicador	Meta	Iniciativas
Procesos Internos	Aumentar los niveles de calidad de venta y servicio	Aumentar los niveles de calidad de venta	% de adherencia en el proceso de venta por vendedor	$[(\text{suma de puntaje por pregunta por ejecutivo}) \div (\text{N}^\circ \text{ total de puntos de las preguntas})] \times 100\%$	85%	1) Levantamiento por empresa resultados, y reforzar en los indicadores con bajo desempeño
			% de uso de las herramientas de ventas que soportan el proceso (C+PAC), Fichas comparativas con la competencia Programa excelencia en ventas	$[(\text{N}^\circ \text{ de ejecutivos que usan la herramienta}) \div (\text{N}^\circ \text{ total de ejecutivos capacitados})] \times 100\%$	100%	1) Identificar a los que no usan la herramienta reforzar el uso y hacer seguimiento de ello
			Productividad por dealers	$(\text{N}^\circ \text{ Ventas totales}) \div (\text{N}^\circ \text{ ejecutivos})$	>15 ventas	1) Identificar las zonas donde despliega la fuerza de venta. 2) Levantamiento de N de ejecutivos capacitados
	Implementar y fomentar el uso de la autogestión del cliente (Atención virtual)	Informar al cliente sobre la herramienta MI DIRECTV y sus funcionalidades	% de adherencia en los ejecutivos sobre la habilitación de la herramienta de autogestión a los clientes	$[(\text{N}^\circ \text{ de clientes que afirman tener conocimiento de la herramienta}) \div (\text{N}^\circ \text{ total de ventas})] \times 100\%$	>80%	1) Crear herramientas practicas de folletería o tutoriales cortos para el cliente sobre la el contenido de MI DIRECTV
	Impulsar el Upgrade de productos básicos y contenido Premium	Impulsar la venta del contenido Premium	% de cumplimiento de contenido Premium en venta nueva	$(\text{N}^\circ \text{ de ventas con Premium}) \div (\text{N}^\circ \text{ total de ventas}) \times 100$	>75%	1) Ofrecer ofertas en precio de contenido Premium en la venta
	Capturar clientes insatisfecho con la competencia y los del Fresh Market	Capturar clientes insatisfecho con la competencia y los del Fresh Market	% de cobertura de Mercado	$[(\text{Puntos de Venta de la empresa}) \div (\text{Puntos de Demanda del Mercado potencial})] \times 100\%$	>80%	1) Ingresar y aumentar la venta en zonas edificadas 2) Aumentar la capilaridad en zonas rurales
Coordinación entre la gerencia de ventas y logística			% de cumplimiento de Forecast	$[(\text{Forecast plan logístico}) - (\text{Forecast plan de ventas})]$	0	1) Reuniones mensuales de coordinacion entre las dos areas que muestre la compra de equipos y el cumplimiento en ventas según el mover
Recursos (Inputs)	Disponer de talento humano calificado y capacitado	Disponer de ejecutivos capacitados en habilidades técnicas y blandas en la Gerencia Comercial	Jornadas de capacitación a los ejecutivos	$(\text{N}^\circ \text{ de horas en capacitación}) \div (\text{N}^\circ \text{ horas total de horas asignadas por ejecutivos en la red}) \times 100$	Jornadas Mensual	1) Identificar los colaboradores que no estén capacitados. 2) Programar jornadas de reforzamiento bimensuales
			% de productividad de los ejecutivos	$(\text{Ventas totales}) \div (\text{N}^\circ \text{ ejecutivos})$	>15 ventas	1) Identificar la dispersión en productividad por antigüedad y empresa distribuidoras
		Disminuir la tasa de rotación de los ejecutivos en la Gerencia Comercial	% de rotación de los ejecutivos productivos	$(\text{Nuevos ingresos- desvinculaciones}) \div (\text{Total ejecutivos}) * 100$	<45%	1) Revisión de los esquemas de incentivo de los ejecutivos por empresa distribuidora

Fuente: Elaboración propia.

### 8.3.3 Tablero de Gestión: Gerencia de Operaciones.

A continuación, se muestra el Tablero de Gestión de la Gerencia de operaciones para dar cumplimiento al atributo aumentar los ingresos y la rentabilidad

Tabla 31. *Tablero de Gestión Gerencia de Operaciones*



Fuente: Elaboración propia

A partir de este Tablero de Gestión se obtiene el siguiente Tablero de Control para la Gerencia de Operaciones:

Tabla 32. *Tablero de Control para la Gerencia de Operaciones*

Tablero de Control						
	Objetivo Corporativo	Objetivo Gerencia	Indicador	Formula Indicador	Meta	Iniciativas
<b>Outputs</b>	Aumentar los ingresos	Cumplir con las instalaciones de las ventas del área comercial	% de cumplimiento de instalaciones	$(N^{\circ} \text{ de instalaciones}) \div (N^{\circ} \text{ total de ventas realizados})$	>90%	1) Levantamiento de las principales razones por las no se logra instalar el 100% de los requerimientos
	Aumentar la rentabilidad	Cumplir el presupuesto de gasto de la Gerencia de Operaciones	% Cumplimiento del gasto de operaciones	$(\text{Gasto operacional}) \div (\text{Presupuesto de operaciones})$	100%	1) Gestionar el uso del presupuesto en uniformes, premiación a las mejores empresas, capacitaciones de técnicos y renovación de flota.
	Mejorar la experiencia del cliente	Mejorar la experiencia del cliente	Resultado de la encuesta de calidad de la instalación 5/5	$[(N^{\circ} \text{ de ordenes de servicio con resultados 5/5}) \div (N^{\circ} \text{ total ordenes de servicio})] \times 100\%$	>80%	1) Monitoreo y seguimiento diario en cada respuesta de la encuestas de instalación 2) Diseño de planes de acción para la corrección de desviaciones en la evaluación
	Fidelización para rentabilizar clientes	Fidelización para rentabilizar clientes	% de Cumplimiento de Cycle time	$(N^{\circ} \text{ de visitas que son atendidas en el SLA}) \div (\text{total de visitas}) \times 100$	>90%	1) Levantamiento de las principales razones por las cuales el cliente necesita el contacto con la empresa
<b>Procesos Internos</b>	Aumentar los niveles de calidad de venta y servicio	Aumentar los niveles de calidad de instalación	Productividad por empresa instaladoras	$(N^{\circ} \text{ servicios totales}) \div (N^{\circ} \text{ de técnicos})$	$\geq 5$ visitas técnicas	1) Identificar la dispersión en productividad por técnico y empresa
			Programación y agendamiento de las visitas	$(N^{\circ} \text{ de requerimiento agendados}) \div (N^{\circ} \text{ total de requerimientos})$	100%	1) Monitoreo y seguimiento diario de los tiempos de retraso entre el requerimiento y el contacto con el cliente para el agendamiento
			BackLog	$(N^{\circ} \text{ de instalaciones pendientes}) \div (N^{\circ} \text{ de instalaciones agendadas})$	$\leq 2$ días	1) Identificar las razones y buscar las oportunidades de mejora cuando exista un aumento del Backlog
			% Tasa de anulación	$(N^{\circ} \text{ de instalaciones canceladas}) \div (N^{\circ} \text{ de total instalaciones agendadas})$	<8%	1) Levantamiento de las razones de cancelaciones, por zona y empresa e identificar oportunidades de mejoras
<b>Recursos (Inputs)</b>	Disponer de talento humano calificado y capacitado	Disponer de técnicos capacitados en habilidades técnicas y blandas en la gerencia de operaciones	Jornadas de capacitación a los técnicos	$(N^{\circ} \text{ de horas en capacitación}) \div (N^{\circ} \text{ horas total de horas asignadas a los técnicos}) \times 100$	>1 jornada mensual	1) Identificar los técnicos que no estén capacitados. 2) Programar jornadas de capacitación extra y exprés

Fuente: Elaboración propia.

### **8.3.4 Descripción de las Principales Iniciativas incorporadas en los Tableros de Control.**

A continuación, se explican las principales iniciativas propuestas en los tableros de control diseñados para DIRECTV.

#### **Iniciativas para Tablero de Control Gerencia de Ventas:**

##### **Identificar la dispersión en productividad por ejecutivo y empresa distribuidoras**

Los encargados de lograr las ventas son los ejecutivos de las diferentes empresas distribuidora, es por eso que se vuelve importante poder monitorear e identificar la dispersión por medio de paneles de control, la efectividad de estos, levantar sus debilidades y potenciar sus fortalezas por medio de capacitaciones sobre el producto y sus atributos diferenciadores. Además, se debe realizar levantamiento de los diferentes esquemas de incentivos que cada empresa tiene para su fuerza de venta, con el fin de revisar si están alineados con los requerimientos de la empresa.

Por otra parte, no sólo se debe gestionar a los ejecutivos, se les debe entregar información estratégica sobre zonas potenciales donde deberían realizar rondas, y ubicar los puntos de ventas donde exista alto flujo de personas del segmento que se quiere capturar.

##### **Levantamiento sobre los equipos donde exista disparidad sobre % de adherencia en el proceso de venta por vendedor**

Este proceso consiste en medir la gestión del ejecutivo y la calidad de la venta a través de una validación directamente con el cliente vía telefónica, por medio de un

equipo de Back Office, certificando que el requerimiento del servicio sea el correcto, mediante indicadores como el saludo, validación de los datos personales, promoción a la cual está accediendo, noción del producto, programación que podrá disfrutar, los ciclos de facturación, método de pago, y la cordialidad del vendedor. Una vez realizado, este proceso permite identificar la labor efectuada anteriormente por los ejecutivos. Al observar que existen constantes diferencias en los requerimientos, dará indicios de que podrían existir malas prácticas o manipulación de las herramientas para conseguir clientes de algunos vendedores. También se deben realizar análisis sobre los diferentes distribuidores, comparar los diferentes canales de ventas, levantar las buenas prácticas y replicarlas sobre aquellos donde los resultados no son los óptimos.

### **Iniciativas para Tablero de Control Gerencia de Operaciones**

#### **Levantamiento y seguimiento de los motivos por los cuales existan cancelaciones de la instalación**

Una vez obtenido el requerimiento de servicio, se realiza el proceso de programación de la visita para la instalación. Existen diferentes motivos por los cuales se puede ver afectada esta acción, estos quedan registrados en el sistema de operaciones del equipo de instaladores. Dichos motivos deben ser analizados y revisados, ya que podrían permitir detectar- un mal proceso en la ejecución de alguna práctica. De igual forma, se debe comparar con los distintos canales de ventas (propios y terciarizados), y comprobar si existe alguna diferencia por región.

## **Monitoreo y seguimiento a la respuesta de las encuestas de la calidad de instalación y diseño de planes de acción para la corrección de desviaciones en la evaluación**

Al igual que en el proceso de venta, existe una medición de calidad sobre el proceso de instalación, donde se miden diferentes aspectos, tratando de obtener la mayor información, y realizar acciones sobre los instaladores y procesos de esta, ya que por ser el último contacto con el cliente, se debe ser cuidadoso y efectivo para lograr una experiencia de agrado y confianza en él. Es por ello que el levantamiento y seguimiento de los resultados de las encuestas es de gran importancia, porque ayudan a mejorar continuamente y a detectar acciones que pudieran estar afectando la satisfacción del cliente.

## 9. ESQUEMA DE INCENTIVOS

Un esquema de incentivos debe influir positivamente en el comportamiento de las personas que pertenecen a una organización para lograr los objetivos propuestos. Los incentivos son mecanismos de control preventivo o por anticipación. La clave fundamental para motivar un determinado comportamiento es que estos incentivos estén directamente relacionados con las metas de cada persona. Estos incentivos son principalmente económicos, de reconocimiento u otros beneficios.

### **9.1. Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos.**

La motivación dentro del desempeño y el comportamiento de los empleados juega un papel muy importante, ya que un empleado motivado está más comprometido con su trabajo y en el logro de los objetivos, por lo que existen diferentes formas o acciones que nos ayudan a lograr este potencial sobre los individuos, entre ellos están:

Fijación de metas, que sean desafiantes y a su vez realistas, estas implican retroalimentación y llevan a un mejor desempeño, deben ser fijadas de manera participativa, ser tangibles verificables y medibles.

Programas de participación de los empleados, los procesos participativos que aprovecha toda la capacidad de los empleados, y están destinados a fomentar el compromiso con el éxito de la organización. Ejemplos: participación en la toma de decisiones, participación presupuestaria, círculos de calidad, planes de propiedad de acciones.

Uso de incentivos que unan premios con resultado, el diseño de incentivos basados en indicadores de gestión, la implementación de planes de incentivos atrae y retiene a

empleados más productivos. Además, estos planes motivan a los empleados, que se quedan en la organización, a mejorar continuamente la productividad de la empresa. Se les da mucha importancia a los indicadores financieros.

Asegurar que los procedimientos, decisiones y el trato sean percibido como justo. Los individuos comparan su aporte al trabajo y sus resultados con los demás, y reaccionan para eliminar desigualdades, por lo que debe existir y practicarse siempre la teoría de la equidad, para no desmotivar a los empleados.

Reconocer las diferencias individuales, el modelo de las características del trabajo, identificar el trabajo y su relación con resultados a nivel personal y laboral. Ejemplos de características de trabajo: variedad de habilidades, identificación con la tarea, importancia de la tarea, autonomía, feedback.

## **9.2. Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor**

Según (Anthony y Govindarajan, 2007), el sistema de compensación de incentivos es una herramienta clave de la administración de la gestión. Los planes de compensación de incentivos se dividen a grandes rasgos en dos tipos: los que relacionan las compensaciones con las utilidades que obtiene la empresa en el momento, llamados planes de incentivos de corto plazo, y los que las relacionan con un desempeño de largo plazo. Un sistema de incentivos exitoso debe incluir los siguientes elementos:

- ✓ Las necesidades, valores y convicciones de las personas a quienes se recompensa.
- ✓ La cultura de la organización.

- ✓ Factores externos, como características de la industria, prácticas de compensación de los competidores, mercado laboral, y aspectos fiscales y legales.
- ✓ Las estrategias de la empresa.

Asimismo, son relevantes los esquemas de incentivos, como elemento que alinee el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de los objetivos que conforman la propuesta de valor. También es relevante que los objetivos que se deban alcanzar sean congruentes y precisos, y cómo mejorar si fuera necesario hacerlo, a fin de que el cumplimiento de estos objetivos no se traduzca en metas imposibles de alcanzar o que estén demasiado influidas por factores que no son de responsabilidad del evaluado, al no cumplirse finalmente, producirá frustración en el evaluado.

### **9.3 Descripción y Análisis crítico de la situación actual en DIRECTV respecto a los Esquemas de Incentivos para los directivos de las distintas Unidades.**

#### **Situación Actual transversal en la organización:**

En la actualidad, en DIRECTV existen tanto remuneraciones por áreas, como incentivos colectivos a nivel de los resultados de la organización, estas metas transversales están directamente relacionadas con la estrategia de la organización, como es aumentar la cartera de clientes, disminuir el Churn, y aumentar la rentabilidad. Estos objetivos son comunicados a todos los niveles de la empresa a principio del año. Esta remuneración se encuentra sujeta condiciones, ya que se debe cumplir al menos dos de las metas para acceder al 50% de la compensación económica que corresponde 0,5 del salario base. De lograr el 100%, la compensación será de un salario base.

También existen los beneficios tradicionales que no dependen del desempeño, y están sustentados en el contrato de trabajo y reglamento interno de la compañía.

Beneficios por contrato que no dependen del desempeño:

- ✓ Asignaciones por nacimiento, matrimonio, movilización, enfermedad, escolaridad.
- ✓ Aguinaldos de fiestas patrias, navidad y día de cumpleaños.
- ✓ Asignación para deporte y vida sana.
- ✓ Seguro complementario de salud.

Beneficios por contrato que dependen del desempeño:

- ✓ Bonificación anual por evaluación de desempeño por áreas y sólo para los cargos superiores.
- ✓ Bonificación anual por cumplimiento de objetivos colectivos (Colectivo)

Por otra parte, existen los esquemas de incentivos por área, cuyo análisis se toma en base a las áreas desplegadas en los tableros de control:

### **Situación Actual área Gerencia de Ventas y Operaciones:**

Además de contar con los beneficios contractuales y colectivos explicados en el punto anterior, los esquemas de compensaciones para el personal a cargo de la gerencia de ventas y operaciones está compuesto de dos formas: una es un porcentaje de remuneración fijo, es decir, todos los meses al menos se recibe esta compensación; y la otra forma de compensación es un pago variable, que está directamente relacionado con los objetivos y desempeño logrados en el mes.

La proporción variable debería estar diseñada para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos que estén relacionados con el área de ventas y operaciones, también existen objetivos que se otorgan como bono o premio, además este incentivo es de forma segmentada de acuerdo al porcentaje de cumplimiento que se alcanza, es decir, se retribuye desde el 70% del cumplimiento de la meta del mes y el pago es en la misma proporción de este cumplimiento. Estas metas son definidas en comité con el directorio, donde están presentes los directores de las diferentes áreas. Por último, este esquema de incentivos contempla 4 objetivos a cumplir distribuidos con una participación desigual cada uno, como se muestra a continuación en las tablas 33, 34 y 35

Tabla 33. *Composición del esquema incentivos y participación para metas proporcionales*

<b>Composición de objetivos</b>	<b>% mínimo de cumplimiento</b>	<b>Participación</b>
% Cumplimientos de ventas	70%	30%
% Cumplimiento ventas alto valor	70%	30%
% Tasa de falla <30 días	70%	20%
Calidad en la instalación encuesta 5/5	70%	20%
<b>Total</b>	<b>70%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 34. *Composición esquema incentivo y participación para metas que exigen el 100% de cumplimiento*

<b>Composición de objetivos</b>	<b>% mínimo de cumplimiento</b>	<b>Participación</b>
<b>% Cumplimiento PAT</b>	100%	20%
<b>% Churn M3</b>	100%	20%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 35. *Tabla Proporción compensaciones*

<b>% Cumplimiento</b>	<b>Sueldos</b>
70%	0,7
90%	0,9
100%	1
110%	1,1
120%	1,2

Fuente: Elaboración propia.

### **Crítica del esquema de incentivos:**

El esquema de incentivo actual presenta diferentes oportunidades de mejora:

1. El modelo de pago permite que el colaborador se conforme con un rango dentro de la tabla de compensaciones, lo que se puede llamar “autoescalamiento”, esto trae como consecuencia que no se logre incentivar el esfuerzo que busca obtener mejores resultados para la empresa, ya que el trabajador se encuentra en su “zona de confort” tanto de esfuerzo, como de beneficio.
2. El esquema de incentivos contempla 4 objetivos a cumplir distribuidos con una participación desigual cada uno, lo que genera el fenómeno de “soluciones esquina”, es decir, que el individuo afectó al esquema de incentivos se enfoque en aquellas metas que sí podría cumplir, alejándose de otras.
3. También los bonos pagado por metas distintas permite que se genere el fenómeno del “sandbags”, (Kaplan y Norton, 2008), es decir, ocasiona que no se enfoque en lograr el objetivo que busca la organización, esto porque la relación esfuerzo-recompensa por parte del colaborador no le hace sentido, sino al contrario; el esfuerzo que pueda dar en esas metas puede ocasionar descuido en

las otras y en consecuencia no obtener la recompensa que esperaba. (“Win-Lose”)

4. El esquema está construido con metas de operaciones y ventas, pero con más foco en la venta, lo que trae como consecuencia que pueda existir un descuido en el foco operacional y no logre impulsar el cumplimiento de ambos objetivos por igual.

#### **9.4. Propuesta de Esquemas de Incentivos asociados a los Tableros de Control**

A continuación, se presentan una propuestas de esquemas de incentivos financieros para cada área: Gerencia de Ventas y Gerencia de Operaciones. Esto en base a lo siguiente:

Los sujetos afectos a este esquema de incentivos son el Gerente Comercial y el Gerente de Operaciones, por lo que, toda alusión, de ahora en adelante, a “gerencia” es en referencia a “gerente”.

Cabe destacar que no se ha tomado en consideración la totalidad los objetivos estratégicos propuestos, dado que el desempeño esperado se asocia sólo a algunas.

Tabla 36. Esquema de Incentivo Gerencia de Ventas

Objetivo	Tipo	N°	Indicador	Meta	Escala 1			Escala 2			Escala 3			Escala 4			Bono
					Condición	Cumplimiento	Incentivo	Condición	Cumplimiento	Incentivo	Condición	Resultado	Incentivo	Condición	Resultado	Incentivo	
Cumplir con presupuesto e indicadores del área comercial	Individual	1	% Cumplimiento de meta ventas anual	100%	Cuatro de los cinco indicadores tienen que estar sobre 85% y el quinto sobre 70%	Entre el 85% y 99,9%	30%	Todos los indicadores tienen que estar sobre 100%	Entre 100% y 109,9%	100%	Los indicadores N° 1, 2 y 3 tienen que estar sobre 110% y los N° 4 y 5 sobre el 100%	Cump. 110% y 119%	120%	Los indicadores 2 y 3 tienen que estar sobre 120 % y los N° 1, 4 y 5 sobre el 110%	Cump. 120% y 130%	135%	4.200.000 1 Sueldo
		2	% de ventas de Packs alto valor	45%													
		3	% Cumplimiento de meta en la venta con PAT	55%													
Calidad de la instalación	Colectivo	4	Tasa de falla < 30 días	=<3,05%													
		5	Calidad de la instalación encuesta 5/5	=> 85%													

Fuente: Elaboración Propia

Premio de Churn M3:

Tabla 37. Premio Churn M3 de la Gerencia de Ventas.

Objetivo	Tipo	Indicador	Meta	Condición	Escala 1		Escala 2		Escala 3		Incentivo
					Prmio	Resultado	Premio	Resultado	Premio	Resultado	
Disminuir % de Churn	Bono	% Churn M3	=<8%	Debe cumplir al menos el 100% de los objetivos 1, 2 y 3	25%	Resultado =<8%	40%	Resultado 7,99% y 6,99%	55%	Resultado =<5%	4.200.000
					1.050.000	1.680.000	2.310.000				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 38. Esquema de Incentivos Gerencia de Operaciones

Objetivo	Nº	Indicador	Meta	Rango 1			Escala 2			Escala 3			Escala 4			Bono
				Condición	Cumplimiento	Incentivo	Condición	Cumplimiento	Incentivo	Condición	Resultado	Incentivo	Condición	Resultado	Incentivo	
Cumplir con presupuesto de operaciones	1	% Cumplimiento de instalaciones	100% de las ventas realizadas	Tres de los cuatro indicadores tienen que estar sobre 85% y un cuarto sobre 70%	Entre el 85% y 99,9%	30%	Todos los indicadores tienen que estar sobre 100%	Entre 100% y 109,9%	100%	Los indicadores N° 2 y 3 tienen que estar sobre 110% y los N° 1 y 4 sobre el 100%	Cump. 110% y 119%	120%	Los indicadores 2 y 3 tienen que estar sobre 120 % y los N° 1, 4 y 5 sobre el 110%	Cump. 120% y 130%	135%	4.200.000 1 Sueldo
Calidad de la instalación	2	Tasa de falla < 30 días	=<3,05%													
Satisfacción del Clientes	3	Calidad de la instalación encuesta 5/5	=> 85%													
Fidelización del cliente	4	% Cycle Time	>= 90%													

Fuente: Elaboración propia.

## 9.5 Descripción esquema de incentivo financiero propuesto

- ✓ Objetivo: Se asocia al objetivo estratégico seleccionado, descrito en mapa estratégico
- ✓ Indicador: Se asocia a la métrica a utilizar para ejecutar el seguimiento y verificación de cumplimiento.
- ✓ Meta: Se asocia al resultado esperado de acuerdo al objetivo estratégico definido.
- ✓ Condición: Esta columna hace referencia a la condición mínima que debe cumplirse para optar al premio. Esto con el fin de evitar el fenómeno del “sandbags”.
- ✓ Escalas: Estas se utilizan con el fin que el individuo evite enfocarse en aquellas metas que sí conseguiría cumplir, alejándose de otras, pudiendo poner en práctica el fenómeno “soluciones esquina”, se propone establecer la métrica de cumplimiento mediante escalas tanto en el % de cumplimiento, como en el % de pago, para así también evitar la “zona de confort” dentro de una escala por parte del colaborador.

Se han establecido 4 diferentes escalas que indican los diferentes escenarios que se podrían generar, y en base a cada uno, se obtiene una proporción del pago. Es por esto que, para el caso de la escala 1, el premio es de 30% de acuerdo al incentivo propuesto; para el caso de la escala 2, el premio es siempre de un 100%; para el caso de la escala 3, el premio es de un 120% con resultados sobre el 110%, y por último para la escala 4, el premio es de un 135% con resultados del 120%, estas dos últimas escalas buscan

incentivar el esfuerzo junto con una mayor recompensa, tanto para el individuo, como para la empresa resultando un beneficio “Win-Win”

En este sentido, si el sujeto afecto al esquema de incentivos logra el cumplimiento, pero esa medición corresponde a la escala 2, se lleva el 100% de esa parte del incentivo establecido; pero si su medición lo sitúa en la escala 1, se lleva una parte mucho menor el 30%; de lo contrario, si logra posicionarse en las escalas 3 y 4, podrá devengar hasta un 135% del incentivo. Con esto se pretende incentivar a la persona a orientar sus esfuerzos y conseguir como mínimo el 100% del cumplimiento (escala 2) de los objetivos, ya que estando en la escala 1, la diferencia de pago resulta menor a la escala 2.

Adicionalmente, se incorpora un bono asociado al objetivo de % Churn M3, de igual forma por escalas, pero con la diferencia que la escala 1 representa el 100% de cumplimiento de la meta, devengando un premio del 20% del incentivo total, y sujeto a la condición que para optar al incentivo, debe existir el cumplimiento en la escala 2 de los objetivos propuestos en el esquema.

Además, como se observa en la tabla N° 36 y 37, se presente la propuesta de esquema de incentivos creada para los gerentes de mercado de venta y gerente de operaciones. En este se establecen diferentes condiciones para poder optar al pago asociadas en cada una de las escalas. Con esto, se evita que el gerente seleccione objetivos de su preferencia y deje otros. Al mismo tiempo se establece la métrica asociada a las escalas, con el fin de estimular su desempeño a alcanzar el 100% (escala 2), asimismo las escalas 3 y 4 buscan

premiar en mayor proporción los sobrecumplimientos de los objetivos que demandan mayor esfuerzo del trabajador y traen más beneficio a la organización.

Los incentivos por escalas: la escala 1 es de CLP 1.260.000, la escala 2, es de CLP 4.200.000, escala 3 es de CLP 5.040.000 y la escala 4 es de CLP 5.670.000.

### **Incentivos no Financieros:**

Al igual que los incentivos financieros, estos deben estar asociados al cumplimiento de metas, pero la diferencia radica en el tipo de bonificación para motivar y retener al empleado. Según lo expuesto, la propuesta para este tipo de incentivo viene dada por las siguientes acciones:

- 1) Reconocimiento público frente a la gerencia de la buena gestión del año.
- 2) Optar por una beca para estudios.
- 3) Incorporar días de vacaciones, como adicional por el sobre cumplimiento de meta.
- 4) Premiar el buen desempeño con una experiencia fuera de la oficina (cena, viaje, partido de fútbol).

En resumen, la propuesta del esquema de incentivos financiera y no financiera para estas dos gerencias buscan alinear el comportamiento de los involucrados con el logro de los objetivos de la organización tanto los individuales como los colectivos, y no sólo se hace cargo de lograr la meta principal de conseguir el número de ventas e instalaciones, también se enfoca en la calidad, satisfacción del cliente y la eficiencia obedeciendo a los atributos de valor de la empresa.

## CONCLUSIONES

El trabajo realizado muestra como resultado la propuesta de un Sistema de Control de Gestión para la empresa DIRECTV, asociado a un Esquema de Incentivo aplicado a dos de las unidades claves en la operación del negocio.

En principio, se realizó una revisión a las declaraciones estratégicas de la empresa, se inició el análisis con las declaraciones estratégicas, cuya conclusión fue una necesaria creación de su misión, visión y valores ajustada a las necesidades y propósitos de la empresa y que facilite el desarrollo del objetivo general del estudio.

Se desarrolló un análisis externo para identificar las principales oportunidades y amenazas que el entorno le propone hoy y en el mediano plazo a la empresa. Junto con ello un análisis interno para reconocer las principales fortalezas y debilidades que deberá gestionar para enfrentar de buena forma lo que le propone el medio, identificando que dentro de sus debilidades, no cuenta con autonomía local en la gestión de programación, además de carecer de inversión comunicacional, mientras que sus fortalezas beneficiadas por la propuesta de valor se encontró con el desarrollo e implementación de tecnologías que permiten sumar atributos diferenciadores frente a la competencia, también tienen una excelente posición de negociación con proveedores de programación y por último cuenta con una amplia capilaridad en todo el territorio nacional por medio de una amplia red de distribución. Esto derivó en la definición de estrategias que permitieron formular una propuesta de valor que se centró en tres ejes principales: 1) Programación única y exclusiva 2) experiencia al cliente y 3) continuo desarrollo de tecnología de vanguardia.

Basado en el análisis de la cadena de valor y conforme a la metodología Canvas, se diseñó el modelo de negocio de DIRECTV, considerando la nueva estructura y forma de trabajo que definen la forma en que una organización genera ingresos y entrega valor a sus clientes.

Se diseñó un mapa estratégico de la empresa, donde se orientaron los tres ejes estratégicos a la estrategia formulada por casa matriz, en el que se establecieron objetivos claves para las cuatro perspectivas que establece el modelo: 1) aprendizaje y crecimiento, 2) procesos internos, 3) clientes y 4) financiera; vinculándose entre sí por medio de relaciones causa efecto que van desde el nivel inferior (aprendizaje y crecimiento) hasta el nivel superior (financiera).

Con la aplicación de estas herramientas se evidenciaron oportunidades de mejora en relación a la articulación de los objetivos estratégicos de los requerimientos de aumentar la cartera de clientes e incrementar la rentabilidad.

Como solución para las debilidades encontradas, se ha propuesto un cuadro de mando integral compuesto por un set de indicadores y metas que al cumplirse de manera conjunta debería lograrse también el cumplimiento de la propuesta de valor y por ende los objetivos estratégicos financieros.

El desdoblamiento estratégico del CMI fue realizado a través de tableros de gestión y control de las unidades que realizan los procesos de la empresa. Es decir, la estrategia descrita en el CMI fue traspasada de manera operacional a los Tableros de Control. Con ello se transmite a cada miembro de la empresa cómo su trabajo aporta al logro de los objetivos estratégicos que la empresa ha definido.

Los tableros de control desarrollados para este proyecto son los de las unidades de Gerencia de Ventas y Gerencia de operaciones. Ambos tableros desarrollados concurren al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para la construcción de los tableros de control señalados, se utilizó como guía los tableros de gestión de cada unidad, en los que se diagraman los procesos que realiza cada unidad para poder dar cumplimiento al objetivo indicado.

Finalmente, este trabajo propone un esquema de incentivo para las áreas desplegadas en los tableros, donde se busca alinear el comportamiento de los involucrados con el logro de los objetivos de la organización tanto los individuales como los colectivos.

## GLOSARIO:

**Market Share o Participación de mercado:** Es el porcentaje que posee una empresa en una industria determinada.

**Growth Share:** Número de crecimiento de clientes dentro de una industria determinada.

**GRP: Gross Rating Point:** Indicador del número total de impactos conseguidos por cada 100 personas del público objetivo a lo largo de un periodo de tiempo determinado, se emplea en la planificación de medios para medir la presión de una campaña.

**Churn (Fuga Clientes):** Se refiere a la proporción de suscriptores que dejan la compañía durante un período de tiempo determinado. Existe dos tipos de Churn, voluntario e involuntario.

**Churn M3:** Se define como los clientes que abandonan la compañía, ya sea en forma voluntario o involuntaria, al tercer mes después de su activación.

**NPS Net Promoter Score:** Indicador que mide lealtad en una escala de 0 a 10 ante la pregunta ¿"Ud. Recomendaría a DTV a un familiar o amigo"? La ventaja es que la escala es universal, por lo que permite compararse con otros países e industrias.

**Retención:** Es la acción o las acciones reactivas para evitar que un cliente que manifiesta su intención de abandonar la empresa lo haga.

**Tasa de retención:** Del total de clientes que manifiestan su intención de abandonar la empresa, cuántos no lo concretan después de la acción de retención. (Clientes que continúan / total de clientes que querían abandonar).

**Premio Pro Calidad:** Este es un premio que se entrega anualmente a las empresas de distintas industrias que son destacadas por sus clientes. DIRECTV ha conseguido durante tres años seguidos esta distinción en la categoría de TV Pagada. El premio es entregado por Pro Calidad

**Mi DIRECTV:** Sitio Web para clientes DIRECTV donde, entre otras funciones, pueden ver la boleta, grabar programación remotamente, actualizar el plan contratado, añadir canales Premium y actualizar los datos personales.

**Distribuidor:** Empresa mediana de ventas e instalaciones que opera en una o más regiones del país.

**Capilaridad:** Se refiere a la presencia física de DTV en terreno por medio de puntos de venta permanente (sucursales y módulos).

**Decodificador:** Es el dispositivo receptor o decodificador de las señales (analógicas o digitales) de televisión analógica o digital (DTV), para luego ser mostrada o visualizada en el televisor (u otro dispositivo de televisión).

**OTT o Over The Top :** Son las plataformas que transmiten información a dispositivos electrónicos conectados a la web, como por ejemplo: computadoras, teléfonos inteligentes, tablets, y Smart TV's.

**Cycle Time:** % de requerimientos agendados resueltos dentro de los tiempos establecidos.

**Baglock:** Días de atraso en las instalaciones.

**Packs Alto Valor:** Comprende los Packs Oro, Nexus y Platino

**C+PAC:** Herramienta para concretar la venta de uso de los vendedores (C=conquistar, P=preguntar, A= argumentar, C=cerrar la venta)

## BIBLIOGRAFÍA

- Kaplan, R., Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Ediciones Gestión 2000
- Kaplan, R., Norton, D. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Kaplan, R., Norton, D. (3era Ed). (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Reynoso, A. y Kovacevic, A. (2010). *El diamante de la excelencia organizacional*. Chile: Aguilar de Ediciones S.A.
- Hitt, M., Ireland D. y Hoskinsson, R. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico: Cengage Learning
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa*. Pearson / Prentice Hall.
- Charles H., Gareth J. (2005) *Administración estratégica: Un enfoque integrado*. Editorial: McGraw-Hill Interamericana

- Evans, J. R., y Lindsay, W. M. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. México: Cengage Learning.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T. (2013). *El lienzo del modelo de negocio*. Bogotá, Colombia: Ediciones Deusto.
- Thompson A., Peteraf M., Gamble J., Strickland, A. (18a Ed.). (2012). *Administración Estratégica*. México D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Anthony R. y Govindarajan V., (2005). *Sistema de Control de gestión*, Editorial: McGraw Hill, España

Sitios Web:

- Página Web SUBTEL: <http://www.subtel.gob.cl>. (2016)
- Página Web MINVU: <http://www.minvu.cl/> (2016)
- Página Web BANCO CENTRAL: <http://www.bcentral.cl> (2016)
- Página Web ATyT: <https://www.att.com/es-us/> (2017)
- Página Web DIRECTV Chile: <http://www.directv.cl/> (2017)