

**DESARROLLAR UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA PUBLICAR QUE PERMITA CREAR UNA CULTURA DE CONSUMO
DE LOS PRODUCTOS PUBLICAR AL 2015**

**SANDRA PATRICIA DÍAZ
IVONNE ROJAS VEGA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
BOGOTÁ, D.C.
2010**

**DESARROLLAR UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA PUBLICAR QUE PERMITA CREAR UNA CULTURA DE CONSUMO
DE LOS PRODUCTOS PUBLICAR AL 2015**

**SANDRA PATRICIA DÍAZ
IVONNE ROJAS VEGA**

**Trabajo de Grado para el título de
Especialista en Gerencia Estratégica**

**Asesor de Investigación:
DARÍO SIERRA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
BOGOTÁ, D.C.
2010**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, D.C. Septiembre de 2010

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

Esta tesis, si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación por parte de sus autoras y su director de tesis, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que a continuación citaremos y a las cuales agradecemos y les dedicamos este trabajo.

Primero y antes que nada, dar gracias a **Dios**, por estar en cada paso de nuestra existencia, por fortalecernos e iluminarnos y por haber puesto en el camino a aquellas personas que han sido soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a nuestra familia con la que siempre hemos contado como apoyo y compañía y comprensión en aquellos momentos de estudio donde no fue posible compartir con ellos importantes momentos familiares.

A nuestros pequeños Mateo, Camila que reclamaron espacio con sus mamás y con resignación entendieron y compartieron con sus padres mientras realizábamos nuestro postgrado y posteriormente nuestra tesis. Y a las que vienen en camino, las pequeñas Sara y Sofía, que junto con su mamá estuvieron al final del postgrado y en todo el proceso de construcción de la tesis, con todo lo que ello implica.

A Crisanto, por su comprensión por las dificultades presentadas y la gestión para que la entrega en las fechas esperadas fuera posible

De igual manera nuestro más sincero agradecimiento al Director de tesis el Dr. Darío Sierra, por su enseñanza, dedicación, esmero por nuestro aprendizaje y dedicación para sacar con grandes éxitos la presente tesis

En general queremos agradecer a todas y cada una de las personas de la facultad de la Universidad de la Sabana y a todas aquellas que nos apoyaron en la realización de esta tesis, con sus altos y bajos y que no necesitamos nombrar porque tanto ellas como nosotras sabemos que desde los más profundo de nuestro corazón agradecemos todo el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
1 OBJETIVOS.....	11
1.1. OBJETIVO GENERAL.....	11
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
2. RESEÑA HISTÓRICA	12
2.1. PRODUCTOS PUBLICAR.....	13
3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	14
3.1 MISIÓN.....	14
3.2 VISIÓN.....	14
3.3 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA	14
3.4 COMPETENCIAS ESENCIALES.....	15
4. MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN.....	16
5. ANÁLISIS INTERNO	17
5.1 ÁRBOL DE COMPETENCIAS DE MARC GIGET	17
5.2 FACTORES DE CAMBIO ENDÓGENOS.....	22
5.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	27
6. ANÁLISIS SECTORIAL	30
6.1 ESTRUCTURA INDUSTRIAL DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHEL PORTER.....	30
6.2 FACTORES DE CAMBIO EXÓGENOS – ENTORNO ESTRATÉGICO	36
6.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	40
6.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	43
7. ANÁLISIS DEL PROBLEMA.....	45
7.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	45
7.2 OBJETIVO.....	45
7.3 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	45
8. DETERMINACIÓN DE FACTORES DE CAMBIO	46
8.1 CUADRO MATRIZ RELACIONAL	46
8.2 MIC MAC	49

8.3 DESARROLLO DE LOS FACTORES DE CAMBIO.....	52
9. EXPLORACIÓN, DISEÑO Y ELECCIÓN DE ESCENARIOS	62
9.1 DESCRIPCIÓN DE EVENTOS.....	62
9.2 EVENTOS EN FORMA DE PREGUNTA.....	64
9.3 CONSENSO DE EXPERTOS.....	70
9.4 CLASIFICACIÓN DE LOS EVENTOS	71
9.5 ESCENARIO TENDENCIAL.....	72
9.6 ESCENARIOS ALTERNOS.....	75
9.6.1 Agrupación de Variables en Familias	75
9.6.2 Asociación de Familias por Categorías	75
9.6.3 Ejes de Perters Schwartz.....	75
9.6.4 Descripción de Escenarios.....	78
9.6.5 Análisis del Escenario Deseable	82
10. ACTORES SOCIALES.....	84
10.1. JUEGO DE ACTORES.....	84
10.2 CONSTRUCCIÓN DE CUADROS DE INTERÉS.....	89
10.3 POSICIÓN DE LOS ACTORES FRENTE A LOS OBJETIVOS.....	94
10.4 ALIANZAS Y ENFRENTAMIENTO ENTRE GRUPOS DE ACTORES	98
10.5 CONVERGENCIA ENTRE ACTORES	101
10.6 DIVERGENCIA ENTRE ACTORES.....	103
10.7 PODER DE LOS ACTORES.....	105
10.8 CONFLICTIVIDAD DE LOS OBJETIVOS.....	106
10.9 CLASIFICACIÓN OBJETIVOS CONFLICTIVOS Y NO CONFLICTIVOS..	108
10.11 PUNTOS DE NEGOCIACIÓN.....	110
11 ESTRATEGIAS PARA CONSTRUIR EL ESCENARIO APUESTA.....	113
11.1 ANÁLISIS DOFA.....	113
11.2 ACCIONES PARA ALCANZAR EL OBJETIVO	116
11.3 CALIFICACIÓN TEMPORALIDAD DE LAS ACCIONES (IMPORTANCIA- GOBERNABILIDAD).....	117
11.4 ACCIONES EJECUCIÓN INMEDIATA.....	120
11.5 ACCIONES MEDIANO Y LARGO PLAZO.....	121
12. CONCLUSIONES	121
BIBLIOGRAFÍA	121

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Árbol de competencias Marc Giget – Raíz – aplicado a Publicar	18
Cuadro 2. Árbol de competencias Marc Giget – Tronco – aplicado a Publicar	19
Cuadro 3. Árbol de competencias Marc Giget – Ramas – aplicado a Publicar	20
Cuadro 4. Factores de cambio endógeno – Mercadeo – aplicado a Publicar	22
Cuadro 5. Factores de cambio endógeno – Tecnología – aplicado a Publicar	23
Cuadro 6. Factores de cambio endógeno – Finanzas – aplicado a Publicar	24
Cuadro 7. Factores de cambio endógeno – Gestión Humana – aplicado a Publicar	26
Cuadro 8. Matriz MEFI – aplicado a Publicar	28
Cuadro 9. Estructura de Porter	32
Cuadro 10. Análisis de factores competitivos de Publicar	36
Cuadro 11. Factores de cambio exógeno (ambientales – legales) aplicado a Publicar	37
Cuadro 12. Factores de cambio exógeno (económicos – políticos) aplicado a Publicar	38
Cuadro 13. Factores de cambio exógeno (tecnológicos, sociales, culturales) aplicado a Publicar	39
Cuadro 14. Matriz MEFE aplicado a Publicar	42
Cuadro 15. Matriz MPC aplicado a Publicar	44
Cuadro 16. Matriz Relacional aplicado a Publicar	47
Cuadro 17. Matriz Relacional aplicado a Publicar	48
Cuadro 18. Factor de Cambio “Tendencia Tecnológica” aplicado a Publicar	52
Cuadro 19. Factor de Cambio “Competencia Digital” aplicado a Publicar	53
Cuadro 20. Factor de Cambio “Globalización” aplicado a Publicar	54
Cuadro 21. Factor de Cambio “Competencia Internacional” aplicado a Publicar	55
Cuadro 22. Factor de Cambio “Tendencias del Mercado” aplicado a Publicar	56
Cuadro 23. Factor de Cambio “Competencia Nacional” aplicado a Publicar	57
Cuadro 24. Factor de Cambio “Innovación” aplicado a Publicar	58
Cuadro 25. Factor de Cambio “Soluciones Integrales” aplicado a Publicar	59
Cuadro 26. Factor de Cambio “Producto Internet” aplicado a Publicar	60
Cuadro 27. Factor de Cambio “Conciencia Ecológica” aplicado a Publicar	61
Cuadro 28. Descripción de Evento Uno y Dos “E1 y E2” aplicado a Publicar	65
Cuadro 29. Descripción de Evento Tres y Cuatro “E3 y E4” aplicado a Publicar	66
Cuadro 30. Descripción de Evento Cinco y Seis “E5 y E6” aplicado a Publicar	67
Cuadro 31. Descripción de Evento Siete y Ocho “E7 y E8” aplicado a Publicar	68
Cuadro 32. Descripción de Evento Nueve y Diez “E9 y E10” aplicado a Publicar	69
Cuadro 33. Consenso de los expertos de Publicar frente a los eventos	70
Cuadro 34. Clasificación de los eventos de acuerdo a su probabilidad aplicado a Publicar	71

Cuadro 35. Descripción de Escenario Tendencial Uno aplicado a Publicar	72
Cuadro 36. Descripción de Escenario Tendencial Dos aplicado a Publicar	73
Cuadro 37. Descripción de Escenario Tendencial Tres aplicado a Publicar	74
Cuadro 38. Descripción de Escenario Optimista aplicado a Publicar	78
Cuadro 39. Descripción de Escenario Alternativo Uno aplicado a Publicar	79
Cuadro 40. Descripción de Escenario Alternativo Dos aplicado a Publicar	80
Cuadro 41. Descripción de Escenario Pesimista aplicado a Publicar	81
Cuadro 42. Descripción de Escenario Deseable aplicado a Publicar	82
Cuadro 43. Juego de Actores aplicado a Publicar	85
Cuadro 44. Construcción de cuadros de Interés aplicado a Publicar	90
Cuadro 45. Posición de los Actores frente a los Objetivos aplicado a Publicar	95
Cuadro 46. Alianzas y enfrentamientos entre grupos de actores aplicado a Publicar	99
Cuadro 47. Convergencia entre Actores aplicado a Publicar	102
Cuadro 48. Divergencia entre Actores aplicado a Publicar	103
Cuadro 49. Poder de los Actores aplicado a Publicar	105
Cuadro 50. Clasificación de los Objetivos conflictivos y no conflictivos aplicado a Publicar	108
Cuadro 51. Puntos de Negociación aplicado a Publicar	111
Cuadro 52. Análisis DOFA por Objetivo aplicado a Publicar	113
Cuadro 53. Acciones para alcanzar el Objetivo aplicado a Publicar	116
Cuadro 54. Calificación de la Temporalidad de las Acciones (Importancia – Gobernabilidad) aplicado a Publicar	118
Cuadro 55. Acciones de Ejecución Inmediata aplicado a Publicar	120
Cuadro 56. Acciones de Mediano y Largo Plazo aplicado a Publicar	121
Cuadro 57. Planteamiento del Problema	122

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Cobertura geográfica Publicar	12
Ilustración 2. Valores Grupo Carvajal y Publicar	14
Ilustración 3. Matriz de macrosegmentación aplicado a Publicar	16
Ilustración 4. Ejes de Perters Schwartz aplicado a Publicar	77
Ilustración 5: Gráfica conflictividad de los Objetivos aplicado a Publicar	107
Ilustración 6. Gráfica Relación de poder entre Actores aplicado a Publicar	109

INTRODUCCIÓN

Publicar nació en 1959 y es una de las empresas más rentables del Grupo Carvajal. Opera en Colombia, algunos países de Centro América Ecuador y Brasil, con una nómina que supera los 3.000 empleados.

Publicar se ha especializado en satisfacer las necesidades de información mediante la comunicación, manejo y comercialización de bases de datos y abriéndose mercados en nuevos medios de difusión: impresos y electrónicos.

La eficiencia de Publicar ha logrado en la operación una posición de liderazgo que le permitió salir adelante en ocasiones en las que el operador de telefonía se asoció con otra empresa para la publicación de sus directorios. Sin embargo, el contexto mundial en la que se enfrenta le exige un cambio de fondo para continuar siendo el líder mediante la búsqueda de nuevas formas para abordar su organización interna y las ofertas hacia los clientes y usuarios.

Con este caso, pretendemos encontrar componentes no explorados que propongan alternativas a la situación que está enfrentando la Compañía. Asimismo, identificar elementos de una metodología en construcción que permitan desarrollar nuevas propuestas en relación al tema.

1 OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

El presente trabajo busca identificar acciones a corto, mediano y largo plazo para desarrollar una cultura de consumo de los productos Publicar al 2015

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la razón de ser de Publicar
- Analizar los sistemas de microentorno y macroentorno de Publicar
- Conocer cada uno de los actores sociales, sus intereses, sus móviles y sus respectivos inicios de poder
- Analizar y diseñar todos los posibles escenarios a los cuales se puede ver sometido Publicar
- Plantear el adecuado direccionamiento estratégico mediante la construcción de escenario apuesta para la Organización
- Determinar el plan de acción a seguir para la consecución y adecuado desarrollo del planteamiento del problema formulado.

2. RESEÑA HISTÓRICA

Publicar es una empresa multinacional que contribuye a la productividad de sus clientes y al desarrollo de las personas, ofreciendo productos y servicios innovadores, competitivos y rentables para garantizar un crecimiento sostenible. Siendo una compañía de información multimedia, el principal objetivo es proveer soluciones para contactos de negocio y contenido integral de valor agregado.

Cumplidos 50 años en el mercado, su historia nace en 1959 siendo la más antigua empresa encargada de la producción y distribución de directorios telefónicos y páginas amarillas, en 1968 se crea la división de productos especializados con el directorio de exportadores de Colombia, ya para 1970 Publicar rompe fronteras e inicia operaciones fuera de Colombia, inicialmente en Costa Rica, en los siguientes años la compañía llega a Guatemala, Ecuador, Panamá y a Brasil a través de la empresa Editel.

Ilustración 1. Cobertura geográfica Publicar



Fuente: Archivos Publicar

Como hechos relevantes en 1981 se introduce el servicio de información telefónica por computador, en 1996 Publicar pone en Internet el Directorio de Exportadores de Colombia y las páginas Amarillas de las principales ciudades del país, en 1997 introducen las páginas Amarillas habladas, en el 2000 compran una participación importante en Combiser y se asocian con un call center y abre su base de datos para consultas en Internet, ya para 2003 posicionada como la más importante compañía en el sector, Publicar se asocia con ETB para crear el contact center.

2.1. PRODUCTOS PUBLICAR

Los principales productos de Publicar S.A. se pueden resumir en publicaciones impresas y electrónicas, segmentadas en diferentes mercados, orientadas al contacto efectivo de negocio a negocio para que los usuarios encuentren las mejores oportunidades con toda la información ampliada de los proveedores más convenientes.

Productos Impresos

- Directorios Telefónicos: Con distribución de más de 25 millones de ejemplares anualmente en 7 países de América Latina, PUBLICAR cuenta con un conocimiento y liderazgo en este sector, y una experiencia de más de 47 años. Entre los más importantes en Colombia están: DT Bogotá, DT Cali, DT Medellín, DT Pereira, DT Barranquilla, DT Cartagena.
- Catálogos especializados: Ejemplo: Catalogo de Logística, empaque, alimentos bebidas y suministros, oficinas, salud, Catalogo Colombiano de exportadores, educativo, tecnología, comunicación grafica, entre otras

Productos electrónicos: Paginas amarillas.com y catálogos especializados electrónicos.

Publicar se ha especializado en satisfacer las necesidades de información mediante la comunicación, manejo y comercialización de bases de datos utilizando principalmente las páginas amarillas y abriéndose mercado en nuevos medios de distribución: impreso y electrónico. La compañía ha buscado diversificar su oferta informática generando soluciones prácticas para el desarrollo comercial como Contact Center Américas

3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 MISIÓN

Ser una compañía de información multimedia para generar contactos de negocio efectivos y transmitir conocimiento en mercados de habla hispana y portuguesa.

3.2 VISIÓN

Somos los preferidos por las comunidades que servimos en proveer información oportuna, completa y relevante, a través de múltiples medios con interacción de nuestros usuarios.

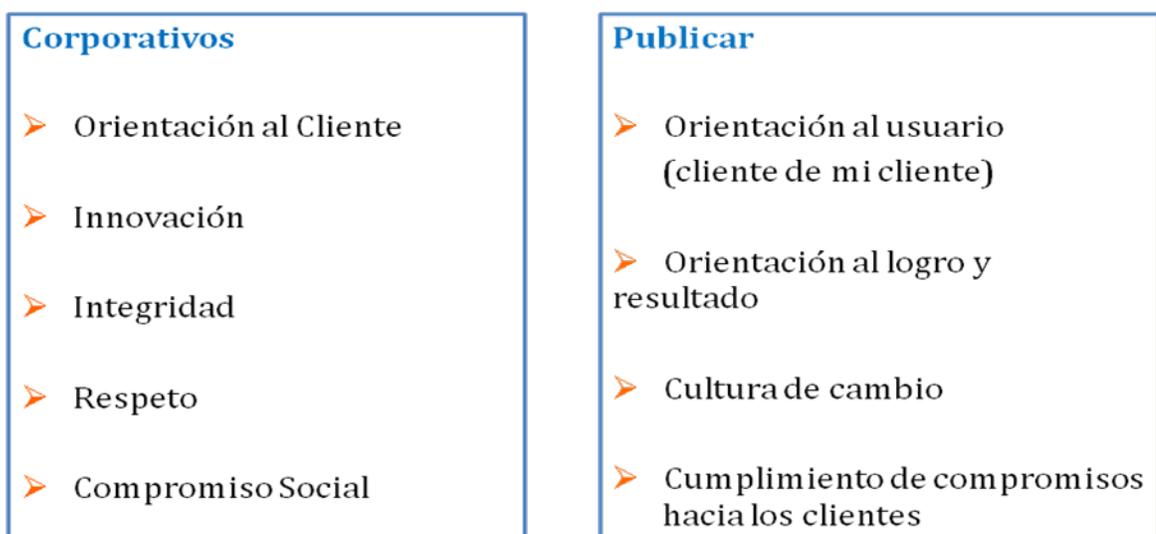
Somos los preferidos por nuestros clientes en la generación de contactos efectivos de negocios, mediante una propuesta de valor basada en soluciones integrales multiproducto y soportada en una asesoría especializada.

Cumplimos con las expectativas de rentabilidad definidas por los accionistas.

Contamos con un equipo de personas altamente comprometido e innovador.

3.3 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

Ilustración 2. Valores Grupo Carvajal y Publicar



Fuente: Los Autores

3.4 COMPETENCIAS ESENCIALES

La eficiencia que Publicar ha logrado en la operación, así como la solidez de su fuerza de ventas como, le ha ganado una posición de liderazgo, lo que le ha permitido salir adelante en ocasiones en las que el operador de telefonía celular se asocio con otra empresa para la publicación de sus directorios, sin embargo a nivel mundial el mercado de páginas amarillas tiene una tendencia de pasar de un esquema print a un online adicionándole a esto las exigencias medio ambientales que afectan particularmente a los productos impresos en papel. Sin embargo la mayor amenaza son los cambios en los hábitos del cliente y en los métodos de consulta del usuario quienes están expuestos a ofertas cada vez más variadas, dinámicas e innovadoras.

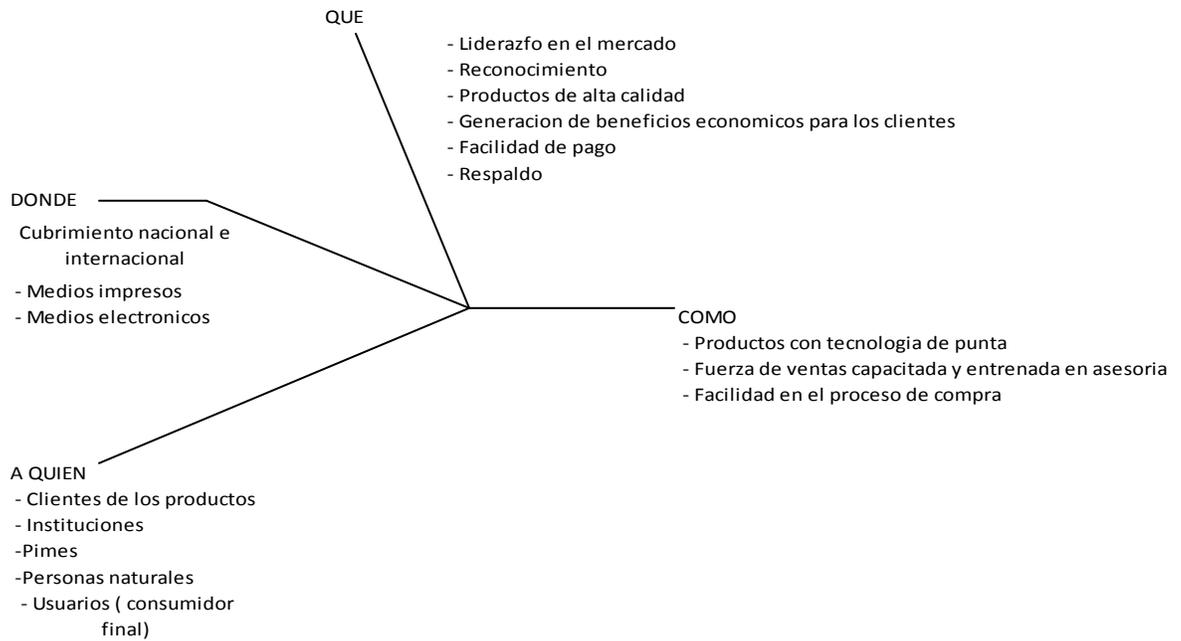
Tomando en consideración el negocio a nivel mundial, se pretende que Publicar pase a ser un proveedor que de forma integrada ofrezca soluciones a sus clientes en el medio impreso, internet y audio y comience a explorar los mercados de telefonía celular.

Actualmente Publicar ha identificado que las consultas asociadas a su producto bandera el Directorio Telefónico se encuentran disminuyendo por parte de los usuarios de los productos, razón por la cual se requiere un análisis de la situación actual para ofrecer alternativas diferentes a los clientes que garanticen mayor fidelización de los productos para asegurar el nivel de consulta.

Teniendo en cuenta el dinamismo del mercado y la exigencia de los clientes hacia una mayor efectividad, se hace necesario crear una cultura de consumo que garantice una fidelización de nuestros clientes hacia los productos de Publicar.

4. MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN

Ilustración 3. Matriz de macrosegmentación aplicado a Publicar



Fuente: Los Autores

5. ANÁLISIS INTERNO

5.1 ÁRBOL DE COMPETENCIAS DE MARC GIGET

El árbol de competencias de Marc Giget pretende representar a la empresa en su totalidad. Esta metodología despliega las competencias técnicas y el saber hacer de la Compañía, refleja un panorama total de la empresa, sin estar limitada únicamente a productos y servicios, con el fin de identificar que la retrasa a nivel de competitividad. Permite identificar hacia dónde va la empresa (que no necesariamente puede ser hacia donde se desea que esta vaya)¹.

¹ Clase Prospectiva – Gerencia Estratégica – Universidad de la sabana– 2010 - prof- Darío Sierra

Cuadro 1. Árbol de competencias Marc Giget – Raíz – aplicado a Publicar

	ANALISIS DEL PASADO	ANALISIS DEL PRESENTE	ANALISIS DEL FUTURO
R A I Z	Venta de Publicidad para directorios impresos.	Generar contactos y negocios a los clientes	Diseño de soluciones integrales
	Todos los directorios impresos se hacían por contrato con los operadores telefónicos	Se estan haciendo algunos directorios impresos independientes sin tener un contrato con los operadores telefónicos	Todos los directores impresos se estan haciendo sin la necesidad de contratos o convenios con los operadores
	Al tener como único producto el directorio impreso y al igual al ser monopolistas los vendedores sólo se concentraban en hacer venta transaccional de estos productos.	Los vendedores siguen especializados en venta de directorio telefónico, pero con la entrada de medios alternativos y mas competencia deben esforzarse por vender otros productos del portafolio	Se pasa de un modelo de ventas transaccionales a un modelo de ventas consultivas donde el asesor identifica las necesidades específicas del cliente y le ofrece productos que le generen contactos efectivos de negocio
	Estructura organizacional con directivas pertenecientes a la familia dueña del negocio	Estructura Jerarquica realizando contrataciones expertas en el manejo del negocio y con reconocimiento gerencial	Estructura jerarquica experta, outsourcing y tercerización de áreas
	Cultura demasiado pasiva dado que pertenece a un esquema de monopolio	Contratacion de personas jovenes en las diferentes areas lo que genera un esquema mixto de cultura	Dificultad en la implementacion de cambios culturales

Fuente: Los Autores

Cuadro 2. Árbol de competencias Marc Giget – Tronco – aplicado a Publicar

	ANALISIS DEL PASADO	ANALISIS DEL PRESENTE	ANALISIS DEL FUTURO
T R O N C O	Empresa tradicional en sus procesos	Dificultad para hacer cambios drásticos sobre los procesos ya existentes	Procesos obsoletos para afrontar los retos del mercado y el enfoque con tendencia tecnológica
	No existía base tecnológica para la producción de los directorios impresos	Apalancamiento tecnológico para la producción y soporte del producto	Deberán existir nuevos procesos con tecnología de punta que agilicen y causen impacto en reducción de costos y beneficios para cliente interno y externo
	No tenían una visión de servicio al cliente o postventa por su categoría monopolística	Conformación inicial de un área de servicio al cliente y postventa que asegure la recompra dados los niveles de competencia	Foco total en la satisfacción del cliente y en procesos de calidad y programas de fidelización
	No existían planes de capacitación de acuerdo al cargo ni planes de desarrollo	Existen planes globales de capacitación y desarrollo diseñados para cada una de las áreas	Se podrá contar con planes de desarrollo personalizados que garanticen el desarrollo profesional y la especialización en sus funciones y la movilidad dentro de áreas de la organización o de la holding
	No existían procesos de segmentación del cliente	Procesos de segmentación básicos dependiendo el nivel de capacidad de inversión en publicidad del cliente	Segmentación orientada a las necesidades del cliente que indicarán el tipo de producto que asegure su beneficio
	No existía la necesidad de tener estándares internacionales	Estandarización de los procesos acorde a modelos internacionales de calidad y servicio	Empresa con certificaciones internacionales en todos los procesos existentes y buenas prácticas

Fuente: Los Autores

Cuadro 3. Árbol de competencias Marc Giget – Ramas – aplicado a Publicar

	ANALISIS DEL PASADO	ANALISIS DEL PRESENTE	ANALISIS DEL FUTURO
R A M A S	Ventas exitosas dado el esquema monopolístico y un solo producto líder	Ventas exitosas en un mercado con mayor competencia local y globalizada, ofreciendo varias líneas de producto pero especializados en el producto tradicional	Incremento de la competencia, aumento de medios alternativos y por lo tanto rezago de la compañía en volumen de ventas por falta de diversificación e innovación
	Por el modelo de negocio se buscaba vender pero no la rentabilidad de los recursos propios	Se analiza la rentabilidad, los productos que aportan y los clientes que le generan beneficio a la empresa	Ventas enfocadas a clientes y productos altamente rentables
	No existían esquemas de medición con respecto al desempeño de los empleados para la asignación de una compensación económica variable	Existe un esquema de medición del desempeño del colaborador sin estar asociado a un pago variable	Se ejecuta el esquema de medición del funcionario y se asocia el pago de un variable acorde al resultado
	Portafolio de producto monocanal (directorío impreso)	Portafolio de producto multicanal (directorío impreso, internet, audio, mapas, sectoriales)	Portafolio personalizado de soluciones integrales para cada perfil de cliente
	No existía un mecanismo de medición como respaldo a la venta de contactos efectivos, ni importaba tenerlo	Se comienza a utilizar esquemas de estadísticas para demostrar al cliente la efectividad del anuncio	Se debe implementar un esquema de medición del retorno de la inversión del cliente frente a las consultas de los usuarios

Fuente: Los Autores

ANÁLISIS: Publicar ha sido a lo largo de los años una empresa exitosa con su producto líder, el mercado ha ido evolucionando y es relevante el cambio de la compañía para dar respuesta a este mercado que exige que se dé un giro de una empresa monoproducto a multimedia y de tener énfasis en el producto a focalizarse mucho más en el cliente, para lo cual requiere realizar cambios de fondo en sus procesos, agilidad y estrategia de atención de la fuerza de ventas.

Acercas de los factores internos de la Compañía, es posible ver que está realizando un cambio importante al crecimiento de su portafolio, sin embargo se evidencia que este cambio debe ser más rápido y con mayor impacto hacia los clientes, pasando de un enfoque de producto hacia una venta consultiva que genere contactos efectivos hacia el enfoque orientado al cliente, buscando su rentabilidad y así poder tener fidelización que garantice la permanencia de la compañía de liderazgo que hasta el momento ha conservado.

5.2 FACTORES DE CAMBIO ENDÓGENOS

Los factores de cambio endógenos provienen del interior de la Compañía, refleja la interacción de sus participantes (mercadeo, tecnología, finanzas, comercial y gestión humana). Permite identificar debilidades y fortalezas que pueden afectar de manera positiva o negativamente a Publicar. Las fortalezas deben convertirse en una oportunidad que se desea aprovechar en una reacción ante una debilidad que se ha identificado y que se pretende solucionar

Cuadro 4. Factores de cambio endógeno – Mercadeo – aplicado a Publicar

	RAICES FORTALEZAS	RAICES DEBILIDADES	TRONCO FORTALEZAS	TRONCO DEBILIDADES	RAMAS FORTALEZAS	RAMAS DEBILIDADES
M E R C A D E O	- La solidez de La empresa facilita La disponibilidad de recurso para realizar inversiones a nivel de mercado - Presencia Internacional - Sinergia entre las diferentes empresas del grupo	Poca experiencia de la empresa en Productos electronicos	Se tiene informacion muy completa, sobre tendencias, lo cual facilita el direccionamiento de las campañas de mercadeo, asegurando un resultado que impacta en las ventas.	La empresa no es identificada en el mercado electronico lo que implica una alta inversion en su mercadeo	Se estan realizando continuas investigaciones de mercado para perfilar los clientes y definir nuevas tendencias	Se da mayor importancia e inversion al producto impreso por ser el de mayor rentabilidad
	El nombre Publicar tiene trayectoria y respaldo de confianza y cumplimiento	No se tiene una imagen de marca que refleje los mensajes que se quiere transmitir hacia el cliente o el usuario(actualidad, innovacion, tecnologia, etc)	Procesos de recordacion y entendimiento de la marca a nivel interno de la organización	Los procesos de posicionamiento han estado mas orientados al producto que a la imagen corporativa	Publicar ofrece respaldo del Grupo Carvajal en todas las interacciones. Adicionalmente cuenta con 50 años de trayectoria en el medio	El reconocimiento de clientes y usuarios ha sido mas hacia el producto de paginas amarillas que hacia la marca
	Mercado maduro y base de clientes construida por varios años	Productos sustitutos orientados hacia un mercado cambiante	Proceso consolidado en toda la cadena de valor conocida por un % importante de la compañía para productos impresos.	Proceso poco flexible a generar cambios rapidamente por la dinamicidad del mercado, de la misma manera no existe un proceso de segmentacion orientada al cliente.	Generación de campañas enfocadas en el uso de los productos impresos	Migracion de clientes y usuarios hacia productos digitales que no se encuentran muy posicionados en Publicar
				No se tiene un indicador efectivo de la utilización de los productos impresos		No existe una completa utilizacion del portafolio de productos . Faltan estrategias de posicionamiento de la marca Publicar

Fuente: Los Autores

Cuadro 5. Factores de cambio endógeno – Tecnología – aplicado a Publicar

	RAICES FORTALEZAS	RAICES DEBILIDADES	TRONCO FORTALEZAS	TRONCO DEBILIDADES	RAMAS FORTALEZAS	RAMAS DEBILIDADES
T E C N O L O G Í A	Se cuenta con un conocimiento de los procesos de negocio, apoyados en una plataforma tecnológica	La plataforma tecnológica actual no cubre las necesidades proyectadas del negocio	Se utiliza una metodología estandar a nivel internacional para gestionar los procesos dentro del área (ITIL)	Poca flexibilidad a las solicitudes de mejoras tecnológicas	Los entregables del área de tecnología aplican de manera global a todas las filiales	Se soporta la operación del negocio pero de forma lenta
	Sistemas adecuados a las necesidades actuales del negocio	No fluye la comunicación entre los equipos de trabajo de tecnología que garanticen el conocimiento integral del área	Se cuenta con indicadores de gestión para conocer el estado actual y establecer planes de mejora	No se cuenta con procesos ágiles de acuerdo a la urgencia del negocio	Asegura la estabilidad de los aplicativos e infraestructura tecnológica	Se tiene un enfoque de soporte operativo y no de innovación
	Software competitivo frente a la competencia		Se tiene un proceso de gestión de software que garantiza la calidad de los aplicativos		Desarrollo de soluciones integrales al cliente interno	

Fuente: Los Autores

Cuadro 6. Factores de cambio endógeno – Finanzas – aplicado a Publicar

	RAICES FORTALEZAS	RAICES DEBILIDADES	TRONCO FORTALEZAS	TRONCO DEBILIDADES	RAMAS FORTALEZAS	RAMAS DEBILIDADES
F I N A N Z A S	La empresa cuenta con el respaldo económico y financiero suficiente para realizar inversiones que aseguren el crecimiento de la compañía	Dada la ganancias consecutivas del negocio no se toman decisiones para abolir productos que restan a la rentabilidad	Cada producto cuenta con un esquema de presupuesto que permite tener un indicador de los resultados	Que la cartera este concentrada en un operador le quita a la compañía poder de recuperarla	Se tienen identificacos los productos mas rentables y los menos rentables.	El ciclo de recuperación de la inversión cuando un operador esta de pormedio es muy lento
	La solidez de la compañía permite sostener lineas de negocio no tan rentables como parte de la estrategia	Se tiene una alta y riesgosa dependencia de los operadores telefónicos para garantizar los ingresos	El costo administrativo de la recuperación del dinero es menor cuando es efectiva	Hay una fuerte dependencia de la Holding para el uso de los recursos exedentarios	Ser la empresa mas rentable del grupo	Alta inconformidad de los proveedores por el esquema de pagos
	El enfoque multinacional de la compañía permite minimizar riesgos de concentración de ingresos	No participar de un mercado de valores o de un modelo de financiamiento que no ponga en riesgo el capital de trabajo	Apalancamiento con proveedores	El manejo de los proveedores esta acargo de la holding	Se mantiene un nivel de solvencia necesario para cubrir la operación	

	RAICES FORTALEZAS	RAICES DEBILIDADES	TRONCO FORTALEZAS	TRONCO DEBILIDADES	RAMAS FORTALEZAS	RAMAS DEBILIDADES
C O M E R C I A L	La solidez que tiene la empresa y el conocimiento del mercado por sus 50 años de experiencia, hacen que los clientes confíen y crean en el producto	No se cuenta con un proceso postventa consolidado que asegure la retención de clientes.	Numerosa fuerza de ventas	Poca experiencia y desconocimiento en la venta de productos diferentes al impreso	Volumen importante de ventas que sostiene económicamente la operación	No se ofrece un esquema de soluciones integrales que satisfaga completamente al cliente
	Identificación de la necesidad de los clientes para una oportuna atención de los problemas o inquietudes con respecto a los productos adquiridos	No existe un ANS (Acuerdo de Niveles de Servicio) que permita medir la efectividad del equipo de postventa	Apoyo de telemarketing al proceso de ventas	Se requiere un cambio cultural que facilite la adopción de nuevas prácticas de ventas, adecuadas a las nuevas necesidades de los clientes.	Diseño de esquemas promocionales que motivan la compra el consumo de otros productos	Los pagos por comisiones a los asesores se realizan sin tener un efectivo pago de el cliente
	Experiencia que se tiene de los operadores	El asesor comercial está más enfocado en vender productos de directorio telefónico que los de otros canales porque les genera mejor comisión	Rápida movilidad para instalar y desplazar fuerza de ventas a diferentes zonas geográficas	Arrogancia de los vendedores frente a los clientes	Experiencia de los vendedores en los productos tradicionales	No se tiene un compromiso con el cliente de que lo que se le vende le genere contacto efectivos
		La dirección comercial da más prioridad a los medios impresos que a los canales alternativos porque internamente no creen en el producto		Publicar está enfocado en gran medida a generar venta transaccional en vez de venta consultiva para sus productos sin tener en cuenta las necesidades reales de los clientes	Facilidad de pago	No existe un esquema de conocimiento previo del cliente que genere confianza para establecer relaciones comerciales

Fuente: Los Autores

Cuadro 7. Factores de cambio endógeno – Gestión Humana – aplicado a Publicar

	RAICES FORTALEZAS	RAICES DEBILIDADES	TRONCO FORTALEZAS	TRONCO DEBILIDADES	RAMAS FORTALEZAS	RAMAS DEBILIDADES
G E S T I O N H U M A N A	Grupo de trabajo capacitado que cumple con los perfiles establecidos para cada cargo, bajo procesos estandarizados con la norma ISO 9000	Alta rotación de personal en algunas áreas	Esquema de reconocimiento reflejado en ascensos o cambios de rol con mayor responsabilidad que genera crecimiento profesional y personal del colaborador	Comunicación informal distorsiona los mensajes oficiales	Equipo capacitado y preparado para asumir nuevos roles	No existen esquemas de retención de talento humano
	Existen programas formales de capacitación de acuerdo a los cargos y rubros presupuestales asignados a estos	Cultura poco flexible al cambio y al aprendizaje	Procesos de divulgación de información corporativa que facilita el conocimiento general por parte de todos los colaboradores	Los procesos de capacitación no miden la efectividad Vs el desempeño obtenido	Equipo de servicio al cliente que genera soluciones efectivas para los problemas que se presentan con los productos adquiridos por los clientes	no sinergia entre equipos de trabajo por deficiencia en la comunicación
	La organización cuenta con herramientas para la medición de los niveles de gestión y de administración del personal	La compensación no es la más adecuada para el tipo de empresa y se encuentra por debajo del promedio de la industria	Existen primas adicionales a las que son obligatorias por ley	Falta de conocimiento en nuevas tecnologías para los diseñadores y el equipo de producción de Internet y móviles	Equipo especializado en desarrollar la producción de los productos para los diferentes canales (directorio impreso, internet, etc)	La estructura organizacional demasiado vertical no es la más eficiente para competir con otras empresas de base tecnológica
		Existen muchos niveles de jerarquía que hacen que tomar decisiones sea lento y complicado		Carencia de procesos efectivos de gestión de personal mas oportunos debido a la falta de información consolidada para tal fin		Existe una gran diferencia de compensación entre los diferentes niveles y cargos

Fuente: Los Autores

ANÁLISIS: Publicar debido a su trayectoria exitosa del producto impreso ha fortalecido a través de los años una cultura monoproducto robusta con todos los procesos y estrategias que esto conlleva, sin embargo frente al nuevo mercado requiere que la Compañía amplíe rápidamente su portafolio y sea dinámica en productos multimedia, lo cual requiere adecuar su estructura y algunos procesos para llevar a cabo esta misión y así continuar siendo la empresa líder del sector.

El mercado, cada vez más exigente, está demandando soluciones digitales donde se pueda medir en línea la efectividad de su inversión, con una mayor cobertura hacia los usuarios jóvenes, mostrando una imagen joven y con tecnología de punta de gran reconocimiento en el mercado.

5.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Esta herramienta evalúa las debilidades y fortalezas de Publicar. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Cinco pasos se requieren para el desarrollo de una matriz de evaluación de factor interno:

- Identificar las Fortalezas y Debilidades claves de la organización.
- Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicha factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores debe ser 1,0.
- Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta:
 - Una Debilidad Importante.
 - Una Debilidad Menor.
 - Una Fortaleza Menor.
 - Una Fortaleza Importante.
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

El resultado ponderado promedio por tanto es de 2,5. Los resultados mayores de 2,5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que las menores de 2,5 muestran una organización con debilidades internas.²

² <http://www.monografias.com/trabajos42/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica2.shtml>

Cuadro 8. Matriz MEFI – aplicado a Publicar

	PESO	CALIFICACION*	PONDERADO**
FORTALEZAS			
Solidez Financiera	8%	4	0,32
Respaldo Corporativo	7%	4	0,28
Amplia trayectoria en el negocio impreso	5%	4	0,2
Enfoque Multinacional	3%	3	0,09
Experiencia con Operadores	7%	4	0,28
Programas formales de capacitación	3%	3	0,09
Sistema Medicion Gestion Personas	3%	3	0,09
Procesos de TI con normas Internacionales	4%	3	0,12
Identificacion productos rentables y no rentables	3%	3	0,09
Desarrollo de soluciones TI al cliente interno	5%	4	0,2
DEBILIDADES			
Poca experiencia en productos electrónicos	5%	2	0,1
Posicionamiento orientado al producto y no a la imagen corporativa	6%	1	0,06
Falta completo uso del portafolio de productos	5%	2	0,1
Baja flexibilidad a solicitudes de mejora tecnológicas	4%	1	0,04
Falta oportunidad de recuperacion de cartera por concentracion en el operador	4%	2	0,08
Fuerte dependencia de la holding	5%	2	0,1
No uso de nuevas practicas de ventas frente a las tendencias del mercado	5%	2	0,1
Falta medicion de efectividad en productos impresos	3%	2	0,06
Ausencia de sistema para retencion de talento interno	5%	1	0,05
Esquema de compensacion por debajo de la industria	10%	2	0,2
	100%		2,65

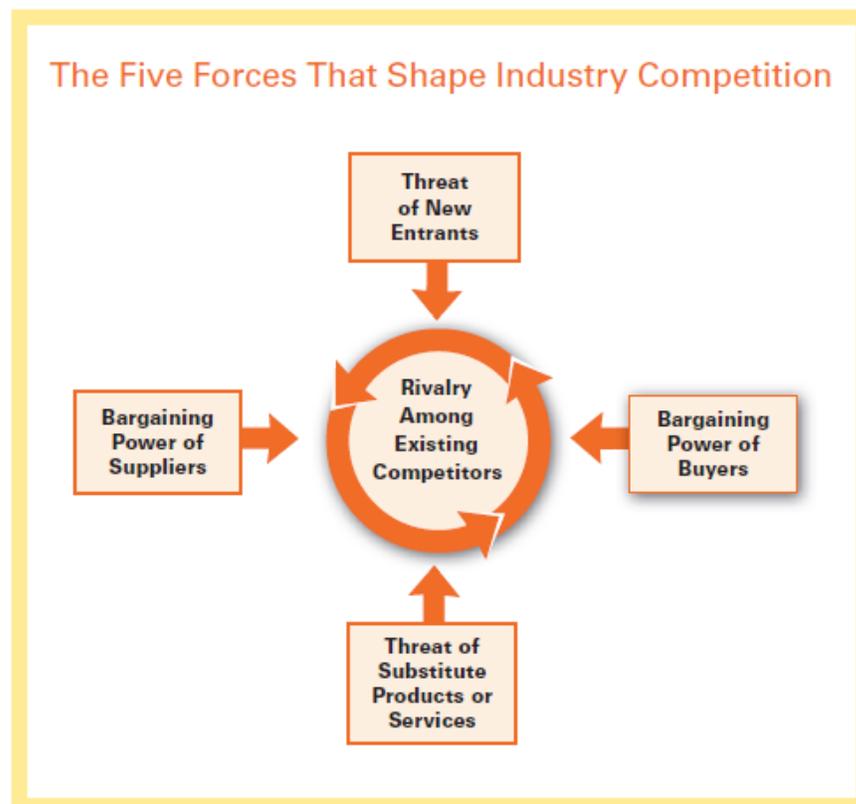
Fuente: Los Autores

ANÁLISIS: La suma de los ponderados está por encima de 2.5, lo que representa una situación interna favorable donde predominan fortalezas como: solidez financiera, enfoque multinacional, experiencia con operadores, esto debido a que Publicar tiene el respaldo de la Organización Carvajal y lleva más de 50 años en el mercado, lo que conlleva a ser una Compañía con una amplia experiencia en el sector publicitario especialmente relacionado con directorios telefónicos. Adicionalmente se identifica que debe trabajar en ampliar su portafolio de productos con énfasis en aquellos multimedia, revisar los procesos de cartera y en las personas para retención de talento, aspectos que se deben tener en cuenta para tomar acciones en el proceso que está iniciando de penetración en el mercado digital y audio.

6. ANÁLISIS SECTORIAL

6.1 ESTRUCTURA INDUSTRIAL DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHEL PORTER

El modelo propuesto por Michel Porter en 1980, es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece. Plantea que existen 5 fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un sector, por lo tanto la Compañía, a partir del análisis realizado, debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas y diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. Un mercado o segmento se vuelve atractivo en parte por las barreras de entrada de nuevos competidores. Estas cinco fuerzas son:



Fuente: The five competitive forces that shape strategy, nueva York, 2008

Barreras de entrada: los nuevos competidores traen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación del mercado lo que ejerce presión entre: precios, costos y tasas inversión. Las principales fuentes de barreras de entrada son: economías de escala por el lado de la oferta, diferenciación de producto, requisitos capital, acceso a los canales de distribución, curva de aprendizaje o experiencia (know how) y política de gobierno.

Barreras de salida: son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas. Las principales fuentes de barreras de salida son: Regulaciones laborales, Activos poco realizables o de difícil reconversión, Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes, barreras emocionales, interrelaciones estratégicas, restricciones sociales y gubernamentales

Rivalidad entre competidores existentes: la rivalidad es más extensa cuando los competidores son varios o de igual tamaño, existe crecimiento del sector lento, rivales altamente comprometidos con el negocio, esta rivalidad es destructiva si solamente existe guerra de precios porque este costo se transmite al cliente en el precio del producto. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa

Poder de los compradores: son capaces de capturar más valor si logran que sus precios bajen. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la Compañía tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Productos sustitutos: los productos sustitutos limitan el potencial de una empresa. La política de productos sustitutos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que fabrica la empresa en cuestión. Cuando una posibilidad de sustituto es alta entonces la rentabilidad es baja

Poder de los proveedores: un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la Compañía, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Cuadro 9. Estructura de Porter

FUERZA	FACTORES COMPETITIVOS		ATRACTIVIDAD						OBSERVACIONES
BARRERAS DE ENTRADA	Economías de escala	Pequeña					X	Grande	Existe compañía dentro del grupo que permite realizar negociaciones globales lo cual permite manejar precios competitivos y que reducen los costos de operación de la Compañía
	Diferenciación de producto	Escasa					X	Grande	Producto Impreso muy diferenciado - Algunos on-line. El directorio Telefonico en Colombia es único, hay existido opciones con otras empresas pero no dan el valor que espera el usuario
	Identificación de marca	Baja				X		Elevada	La marca Publicar es ampliamente reconocida, debido a su trayectoria en el mercado por más de 50 años
	Costo de Cambio	Bajo				X		Elevado	En productos impreso Publicar es es líder, sin embargo con los productos On-Line estamos en el proceso de fortalecimiento
	Acceso a canales de distribución	Amplio					X	Restringido	Los procesos de publicar han permitido construir una relación con compañías para distribución producto impreso que garantiza el cubrimiento geográfico del producto que hace parte de la propuesta comercial con el cliente
	Requerimientos de capital	Bajos					X	Elevados	La Compañía cuenta con sedes en las principales ciudades de Colombia y en varios países de Centro América, así como también Brasil y Quito, eso evidencia que se requiere contar con una sólida capacidad financiera y experiencia para permanecer por más de 50 años en el mercado.
	Acceso a tecnología avanzada	Amplio				X		Restringido	Los niveles de exigencia del mercado requiere contar con tecnología de punta y procesos tecnológicos al nivel de una multinacional como lo es Publicar
	Acceso a materias primas	Amplio					X	Restringido	Para el producto impreso se realizan negociaciones a gran escala del año de producción entre Publicar y el impresor, que también pertenece a la holding. Debido a que es un negocio importante, nos proveen de ventajas diferenciadas en la compra
	Protección del gobierno	Inexistente		X					Elevada
Efecto de la Experiencia	No importante					X		Muy importante	Publicar en el producto impreso ha sido y es el líder en Colombia y en varios países donde tenemos presencia. En el producto On-Line estamos realizando penetración del mercado con crecimiento durante más de 5 años

BARRERAS DE SALIDA	Especialización de activos	Elevada						Baja	
	Costo fijo de salida	Elevado				X		Bajo	Publicar, para producción de sus productos impresos está aliada con diferentes impresores donde el principal hace parte de la Holding, lo cual no requiere capacidad de fábrica instalada. para los productos On-line tiene participación propia y tercerizada
	Interrelación estratégica	Elevada				X		Baja	En producto impreso, existen alianzas con operadores en algunas geografías, en otras geografías estamos de manera independiente. Para el producto on-line tenemos relaciones comerciales con google para Adwords
	Barreras emocionales	Elevadas					X	Bajas	Publicar al pertenecer al grupo Carvajal aporta de manera significativa con la Fundación Carvajal que genera vínculos con la gente. De la misma manera, la relación con clientes y usuarios por más de 50 años genera una relación de fidelidad y compromiso con la ciudadanía y con el cumplimiento de la oferta comercial
	Restricciones gubernamentales y social	Elevadas				X		Bajas	Se tienen reglamentaciones asociadas a publicación de teléfonos, razones sociales y control de contenido en las páginas, en el producto audio el contrato con el proveedor aliado tiene su alcance específico
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande			X			Pequeño	La competencia en el producto impreso es limitada debido a la experiencia y cobertura que requiere este negocio. Para el producto online la competencia on-line es muy dinámica y más globalizada
	Crecimiento de la industria relativo a industria de..	Lento					X	Rápido	El mercado de la publicidad está creciendo más orientado hacia el producto on-line y con orientación más específica que masiva. El producto se mantiene con tendencia a la baja
	Costo fijo de almacenaje	Elevado					X	Bajo	El único inventario que se maneja cubre aquellos productos impreso que no se distribuyeron
	Características del producto	Genérico				X		Producto Unico	Publicar en este aspecto está creando constantemente propuestas de valor interesantes para nuestros clientes de acuerdo a su segmento y tipo de cliente
	Incrementos capacidad	Pequeños						Grandes	
	Diversidad de competidores	Elevada				X		Baja	En producto impreso la competencia no es tan marcada, sin embargo en productos on-line, de la misma manera en que el mercado se desenvuelve, aparecen y desaparecen competidores
	Compromisos estratégicos	Grandes						Pequeños	

PODER DE LOS COMPRADORES	Cantidad de compradores importantes	Pocos				X	Muchos	Desde hace varios años contamos con la inversión de importantes empresas con amplia cobertura y participación en el país, que pautan en los productos Publicar
	Disponibilidad sustitutos de productos de la industria	Muchos		X			Pocos	Tanto el mercado On-line como impreso se está reinventando de acuerdo a las tendencias del mercado y de sus usuarios, es por esto que se tienen alternativas adicionales como: otras paginas web, google, publicidad directa desde los clientes, etc
	Costo de cambio del comprador	Bajos		X			Altos	La dinamicidad del mercado y diversidad y rapidez del medio digital permite tener varias alternativas para el cliente
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada				X	Baja	Existen alternativas propuestas por proveedores como diseño y montaje de Paginas web, líneas call - center propios, volantes, etc
	Amenaza de la industria de integración hacia delante	Baja					Elevada	
	Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande		X			Pequeña	Como parte de nuestra visión está el generaries contactos efectivos a nuestros clientes
	Contribución de la industria al costo total de los compradores	Fracción Grande		X			Fracción Pequeña	Los productos on-line cada vez son más variados y con menor costo paa el comprador, este costo está relacionado de acuerdo al origen de cada propuesta
	Rentabilidad de los compradores	Baja				X	Elevada	La rentabilidad es variada y está muyr relacionada de acuerdo al sector y al tamaño del cliente.
	PODER DE LOS PROVEEDORES	Cantidad de proveedores importantes	Pocos				X	Muchos
Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores		Baja		X			Elevada	En caso de necesitarlo, existen alternativas para algunos puntos con empesas proveedoras sustitutas de la necesidad solicitada
Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores		Elevada			X		Bajo	En negocios grandes como los que realiza Carvajal y Publicar apoya el precio de negocio como los acuerdos que garanticen la operación. Aunque existen alternativas similares, el servicio post-venta que contemplan las necesidades de Publiar, no es tan masivo
Amenaza de proveedores de integración hacia delante		Elevada		X			Baja	Publicar no conoce que estén interesados en ingresar a este mercado
amenaza de la industria de integración hacia atrás		Baja					Elevada	
Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria		Elevada			X		Pequeña	Las negociaciones incluyen clausulas de ANS y convenios corporativos de calidad, aunque aún falta fortalecer estos procesos con varios proveedores
Costo total de la industria contribuido por proveedores		Fracción Grande				X	Fracción Pequeña	Estandarización de procesos, implementación de costos variables, negocios con atención especial corporativa
Importancia de la industria/rentabilidad de los proveedores		Pequeña					X	Debido a las negociaciones importantes a través de la holding, como parte de los prerrequisitos es tener solidez, aunque existen alternativas de cambio normalmene se realizan de manera gradual para evitar impacto en operación

DISPONIBILIDAD SUSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande		X				Pequeña	Para el producto impreso no es tan representativo, como, debido al mercado en crecimiento, con productos online no podríamos afirmar lo mismo
	Costo de cambio de usuarios	Bajos					X	Elevados	Publicas además de audiencia contemplada con clientes, tambien tiene una audiencia importante que son los usuarios. El cambio de uso para el usuario final impacta en gran medida los procesos y propuestas hacia los clientes por parte de Publicar
	Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada		X				Baja	En productos impreso por su capacidad no es tan representativo, sin embargo se evidencia de manera significativa en productos online - productos para Pymes pequeñas empresas
	Precio/Valor de sustitutos	Elevado				X		Bajo	Sustitutos como otras paginas web, revistas especializadas la dinámica del medio digital hace que cada vez se tengan más empresas que generen productos sustitutos, sobre todo en el medio digital
ACCIONES DE GOBIERNO	Protección a la industria	Desfavorable		X				Favorable	No existe, el mercado abierto productos online, restringido para impreso - audio
	Regulación de la industria	Desfavorable				X		Favorable	Muy específico en manejo a operadores - contenido publicitario en los productos
	Consistencia de políticas	Baja				X		Elevada	Cada país maneja su presupuesto local, sin embargo por tener cobertura amplia a nivel geográfico, requiere en algunas circunstancias utilizar cruces de monedas entre países
	Movimientos de capital entre países	Restringido						Sin Restricción	
	Tarifas aduaneras	Restringidas						Sin Restricción	
	Acceso a divisas extranjeras	Restringido						Sin Restricción	
	Propiedad extranjera	Limitada						Ilimitada	
Ayuda a competidores	Substantial			X			Ninguna	Reglamentaciones generales por país	
			Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta		

Fuente: Los Autores

Cuadro 10. Análisis de factores competitivos de Publicar

FACTORES COMPETITIVOS	ATRACTIVIDAD				
	Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta
Barreras de Entrada		1	4	6	
Barreras de Salida				3	1
Rivalidad Competidores			1	2	2
Poder Compradores		4		2	1
Poder Proveedores		2	2	1	2
Disponibilidad Sustitutos		2		1	1
Acción del Gobierno		1	1	2	
Evaluación General	0	10	8	17	7

Fuente: Los Autores

ANÁLISIS: Publicar pertenece a un sector atractivo debido a que las barreras de entrada son altas porque requiere de una solidez financiera para tener una capacidad instalada, esta solidez también es requisito de los operadores telefónicos cuando se busca una asociación en directorios telefónicos. De la misma manera asociada a las barreras de entrada está el know how que tiene Publicar construido por más de 50 años en el mercado. Adicionalmente, la matriz refleja que las barreras de salida son bajas debido al manejo de los activos con terceros o hosting (en el caso de la tecnología) y alianzas con empresas de la holding (para la impresión). Sin embargo, en el mercado digital los compradores tienen un poder importante debido a la diversidad de opciones y a la alta capacidad de inversión de estos, que permite tener poder de negociación frente a empresas nacionales y multinacionales. Seguramente, será un ítem a proponer en acciones para mitigar estos riesgos.

6.2 FACTORES DE CAMBIO EXÓGENOS – ENTORNO ESTRATÉGICO

Los factores de cambio exógenos provienen del análisis de entorno de la Compañía desde sus participantes más representativos (ambientales, legales, económicos, políticos, tecnológicos, sociales y culturales) en que la empresa se desenvuelve. Un buen conocimiento del entorno, facilita la toma de decisiones estratégica³.

³ Op. Cit. Pág. 15.

Cuadro 11. Factores de cambio exógeno (ambientales – legales) aplicado a Publicar

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
A m b i e n t a l e s	La investigaciones que se den en este campo podrán dar a la compañía alternativas de productos ecológicos para mantener el esquema de productos impresos.	La actual cultura de la preservación y cuidado de los recursos no renovables pueden causar repulsión por parte de los clientes y autoridades de nuestro principal producto impreso por el masivo consumo de papel .
	Mostrarse frente a la sociedad acomo una empresa con reponsabilidad ecologica por los productos electronicos.	Posibles leyes ecologicas que impacten la distribucion o el uso de los productos electronicos.
	Atraer clientes que actualmente tienen una vision negativa de Publicar por el tema ecologico.	
L e g a l e s	Amplio conocimiento y expèriencia de legislacion para contratos con operadores y con clientes.	Creacion de leyes medioambientales que restrinjan la distribucion del producto impreso
	Conocimiento importante de negociaciones legales con clientes lo que disminuye significativamente las posibles demandas para la Compañía.	Restricción legal o limitación de algún tipo de publicidad por contaminación auditiva o visual que afecte el modelo de negocio
		Poco conocimiento en la legislacion a nivel de lineas moviles, telefonia celular e Internet

Fuente: Los Autores

Cuadro 12. Factores de cambio exógeno (económicos – políticos) aplicado a Publicar

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
E c o n ó m i c o s	La Globalización y la participación de nuevos agentes en la economía doméstica puede incrementar el mercado objetivo	La globalización puede traer a su vez más competencia directa o productos sustitutos que ataquen mi posicionamiento comercial
	A partir del desarrollo económico a nivel nacional e internacional se tiene una gran oportunidad de nuevos o mejores ingresos de acuerdo a estrategias implementadas	En crisis económicas nacionales o internacionales el poder adquisitivo se ve afectado por lo tanto el presupuesto de inversión en publicidad
	Que los principales indicadores económicos nacionales y sectoriales tengan tendencias positivas, dando capacidad de inversión en publicidad a todos los sectores económicos	Crisis de los mercados financieros bancarios o bursátiles pueden ocasionar restricciones al crédito lo cual imposibilita mayores inversiones y acceso al capital
		Tasas altamente inflacionarias limitarían el circulante y por ende el gasto privado y público
P o l í t i c o s	Alianzas o acuerdos internacionales que se realicen y que incentiven la inversión en publicidad	Manejos de conflictos políticos o inestabilidad política pueden ocasionar bajos niveles de inversión extranjera de clientes foráneos que impulsen la economía
	El manejo de la seguridad en el país puede generar un mayor nivel de inversión extranjera	El incremento en costos asociados al gobierno (impuestos, desempleo, etc) que puedan afectar a los clientes impactan la inversión en publicidad.
	Se podrían realizar alianzas con el gobierno para generar campañas sociales de alto impacto	

Fuente: Los Autores

Cuadro 13. Factores de cambio exógeno (tecnológicos, sociales, culturales) aplicado a Publicar

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
T e c n o l ó g i c o s	El rápido crecimiento tecnológico a nivel mundial generan oportunidades para crear nuevos productos para ir a la vanguardia del mercado donde podemos encontrar una característica de diferenciación importante	No invertir en tecnología o en conocimiento tecnológico que genere un retraso y por lo tanto pérdida de oportunidad hacia nuestros clientes
	Mayor productividad y ágil respuesta a las necesidades del cliente	Que como organización no se cuente con una visión a futuro que comprenda que los avances tecnológicos deben ser prioridad para la estrategia y la competencia si los aplique
	Diversidad de productos e innovación que nos aseguren ventajas competitivas de difícil copiado	Nuevos competidores a nivel digital que compitan directamente por los clientes
S o c i a l e s	La creación de grupos sociales afines a hobbies, intereses, regiones, etc. Crean oportunidades interesantes para nuestros clientes y por lo tanto mayores opciones para apalancarse con nuestros productos para darse a conocer	Problemas sociales como retorno de emigrantes a nuestro país genera crisis regionales que se reflejan en inversiones publicitarias por el bajo consumismo
	La tendencia de utilizar medios digitales frente al papel puede ocasionar el aumento de anunciantes en los canales digitales	La tendencia de utilizar medios digitales frente al papel puede ocasionar la disminución de anunciantes en el directorio impreso
C u l t u r a l e s	Avances en desarrollos culturales por regiones abren oportunidades de ingresar con nuevas propuestas hacia nuestros clientes para invertir en publicidad	Culturas de clientes arraigadas en costumbres de varios años pueden influir negativamente en la propuesta multimedia hacia contactos efectivos
	La tendencia cultural de las personas jóvenes hacia los medios digitales generan un nuevo nicho de usuarios	

Fuente: Los Autores

ANÁLISIS: El entorno de Publicar se encuentra sometido a varios cambios presentes y futuros, donde se deben tomar acciones para contrarrestar las amenazas y así no comprometer el futuro de la organización. Entre otros aspectos, se nombran los siguientes:

- **Ambiental:** Dadas las tendencias globales y algunas legislaciones que se están aplicando en otros países y que pueden darse en las regiones donde tiene presencia, pueden afectar la tendencia creciente del producto impreso.
- **Legal:** La Compañía tiene amplia experiencia en contratación con operadores, necesita reforzar esta experiencia en aspectos asociados a otros productos del portafolio.
- **Económico:** A través de los años, Publicar ha tenido un negocio rentable, sin embargo se deben tener en cuenta las situaciones de crisis globales y locales que afectan de manera directa las inversiones en publicidad.
- **Tecnológicos:** Es importante involucrar aún más la compañía en la tendencia tecnológica dado que, como ya se evidenció, se requiere ampliar de una manera robusta el portafolio de productos en productos digitales con tecnología de punta.

6.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Permite analizar los factores externos de la Compañía, listando las oportunidades y amenazas otorgando la clasificación mediante los siguientes criterios:

- Oportunidad más importante = 4 , menos importante = 3
- Amenaza más importante = 1, menos importante = 2

El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

De acuerdo al resultado, se definen estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia de acuerdo a los ponderados de oportunidades y amenazas identificadas.

Con el resultado de esta clasificación se puede identificar si la empresa está o no implementando estrategias efectivas para aprovechar las oportunidades presentes en el sector y disminuir o eliminar las amenazas que se le presenten

Cuadro 14. Matriz MEFE aplicado a Publicar

	PESO	CALIFICACION*	PONDERADO**
OPORTUNIDADES			
Investigación ambiental para mantener el producto impreso	3%	3	0,09
Mostrarse como empresa con responsabilidad ecológica	7%	4	0,28
Experiencia en legislación con operadores	4%	4	0,16
Poder de negociacion con clientes que disminuyen posibles demandas	4%	4	0,16
Participación de nuevos agentes en mercado domestico puede incrementar mercado	3%	4	0,12
Manejo de la seguridad de pais puede generar mayor inversión extranjera	3%	4	0,12
Avance ágil tecnológico para generar nuevos productos digitales para comercializar	7%	4	0,28
Innovacion con ventajas competitivas de dificil imitación	4%	3	0,12
Grupos sociales afines con oportunidades interesantes para nuestros clientes	8%	4	0,32
Tendencia cultural juvenil hacia la tecnología genera nuevos nichos de mercado	8%	4	0,32
AMENAZAS			
Cultura ambiental puede generar rechazo del producto impreso por alto consumo de papel	7%	1	0,07
Leyes ecológicas que impacten distribución del producto impreso	4%	2	0,08
Restricción legal por contaminación visual o auditiva	3%	2	0,06
Globalización trae mayor competencia directa e indirecta	7%	1	0,07
Crisis nacionales afecta poder adquisitivo para inversión	4%	2	0,08
Inestabilidad política genera baja inversión extranjera	4%	2	0,08
Como organización no se cree visión futurista hacia los avances tecnológicos	3%	2	0,06
Problemas sociales que generen retorno de emigrantes	5%	1	0,05
Tendencia de uso de productos digitales puede generar caída en el impreso	8%	1	0,08
Culturas de clientes tradicionales con influencia negativa hacia soluciones multimedia	4%	2	0,08
	100%		2,68

Fuente: Los Autores

ANÁLISIS: Luego de analizar la matriz MEFE, se puede encontrar que Publicar presenta buenos resultados ya que se encuentra en 2.68 lo que indica que es una empresa con fortalezas para enfrentar el ambiente externo y se encuentra por encima del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Es decir, se encuentra por encima de 2.5 que es el promedio entre el valor ponderado más alto que es 4.0 y el más bajo posible que es 1.0.

A nivel externo, las amenazas que enfrenta la compañía están dadas por la cultura ambiental que puede conllevar a restricciones legales, mayor competencia dentro del entorno de globalización, situaciones de crisis que dentro del entorno internacional puede repercutir en el ambiente nacional y tendencia de uso de productos digitales que impactan de manera significativa en el ingreso de la compañía originada por el impreso.

Las oportunidades están dadas por investigación que conlleve a una responsabilidad ecológica, amplia trayectoria en relacionamiento contractual con operadores, generación de productos digitales que complementen el portafolio de opciones para el cliente, y orientación hacia nuevos segmentos juveniles como usuarios finales que apoyen la masificación de nuestros productos y ayuden al reconocimiento en el sector multimedia y electrónico de la marca Publicar.

6.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. La clasificación se refiere por tanto a las fortalezas y debilidades donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal.

En el análisis que realizaremos de Publicar se comparan los principales competidores en relación a las fortalezas y debilidades de la Compañía.

De los totales ponderados se determinara la posición en que se encuentra nuestra empresa con respecto a sus competidores⁴.

⁴ Op. Cit. Pág. 15

Cuadro 15. Matriz MPC aplicado a Publicar

FORTALEZAS	PUBLICAR			DANARANJO		LEGIS	
	PESO	CALIFICACION*	PONDERADO**	CALIFICACION*	PONDERADO**	CALIFICACION*	PONDERADO**
Solidez Financiera	8%	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Respaldo Corporativo	7%	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Amplia trayectoria en el negocio impreso	5%	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Enfoque Multinacional	3%	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Experiencia con Operadores	7%	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Programas formales de capacitación	3%	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Sistema Medicion Gestion Personas	3%	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Procesos de TI con normas Internacionales	4%	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Identificacion productos rentables y no rentables	3%	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Desarrollo de soluciones TI al cliente interno	5%	4	0,2	4	0,2	3	0,15
DEBILIDADES							0
Poca experiencia en productos electrónicos	5%	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Posicionamiento orientado al producto y no a la imagen corporativa	6%	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Falta completo uso del portafolio de productos	5%	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Baja flexibilidad a solicitudes de mejora tecnológicas	4%	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Falta oportunidad de recuperacion de cartera por concentracion en el operador	4%	2	0,08	2	0,08	2	0,08
Fuerte dependencia de la holding	5%	2	0,1	2	0,1	1	0,05
No uso de nuevas practicas de ventas frente a las tendencias del mercado	5%	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Falta medicion de efectividad en productos impresos	3%	2	0,06	1	0,03	2	0,06
Ausencia de sistema para retencion de talento interno	5%	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Esquema de compensacion por debajo de la industria	10%	2	0,2	1	0,1	1	0,1
	100%		2,65		2,2		2,08

Fuente: Los Autores

ANÁLISIS: Luego de analizar la matriz MPC, se puede encontrar que Publicar presenta muy buenos resultados con respecto a su competencia; sin embargo se le recomienda fortalecer su experiencia en productos electrónicos ampliando el portafolio con opciones digitales cubriendo otros nichos y así ganar participación y experiencia en este aspecto. Así mismo, se recomienda transformar la venta transaccional a venta consultiva con el fin de dar valor agregado a los clientes y así cumplir su promesa de generar contactos efectivos de negocio. En el cuadro se suministra una muestra de matriz de perfil competitivo, observándose que la solidez financiera, respaldo corporativo y trayectoria en el negocio impreso son los factores más determinantes y que apalancan el proceso de transformación que ha iniciado la Compañía para cambiar su enfoque.

7. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

7.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desarrollar una cultura de consumo de los productos Publicar al 2015?

7.2 OBJETIVO

Incrementar en 10% la rentabilidad medida a Dic. de 2010.

7.3 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Es necesario garantizar la permanencia de la empresa Publicar en el mercado y la competitividad de acuerdo a los cambios continuos del mismo, para lo cual se requiere tener un operación y estructura de Publicar de manera unificada, teniendo en cuenta que la solución al cliente es de naturaleza integral.

La organización con sus proceso sistemas y tecnologías, que hasta este momento en un gran porcentaje responde a las exigencias y ritmos del negocio impreso, necesita adecuarse para responder a las exigencias del negocio online, de forma integrada y consistente con la operación integral.

El directorio telefónico de las páginas amarillas en forma impresa ha sufrido un leve decaimiento en los países avanzados. En Colombia no se ha visto tan afectado aunque el crecimiento de las facilidades y posibilidades que existen de acceso a Internet, cada vez son mayores, se espera que este producto no desaparezca pero sí que presente una migración, en concordancia con esto, Publicar está iniciando la consolidación de sus portales en Internet para mantenerse vigente en el mercado y ofrecer alternativas nuevas y ágiles a los clientes, que además van en concordancia con las nuevas tendencias mundiales de medios.

Hacer publicidad en Internet tiene unas ventajas enormes sobre otros medios, especialmente por rapidez para llegar al público, sus posibilidades de evaluar los resultados pero, especialmente, por sus bajos costos, lo cual permite que empresas pequeñas con bajo presupuesto para publicidad irruman en el mercado haciéndole competencia a los grandes.

8. DETERMINACIÓN DE FACTORES DE CAMBIO

El análisis estructural es una herramienta que ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales relevantes para la Organización en estudio.

Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

La primera etapa consiste en listar las variables que caracterizan a la Compañía desde el punto de vista interno como externo, en esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible. Posteriormente se relacionan las variables entre sí, el cual veremos en el cuadro de matriz relacional.

8.1 CUADRO MATRIZ RELACIONAL

Continuando con el método, por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j ? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4). Con esta metodología se crea el cuadro de matriz relacional que se observa en el siguiente gráfico:

Cuadro 17. Matriz Relacional aplicado a Publicar

MATRIZ RELACIONAL																						
VARIABLES	Medios de pago	Talento humano	Posicionamiento	Productos sustitutos	Desarrollo económico	Globalización	Legislación	Conciencia ecológica	Tendencias del mercado	Telefonía local	Competencia Digital	Tendencia Tecnológica	WEB 2.0	Mercados Financieros	Competencia Nacional	Competencia Internacional	Normas de Calidad	Crisis Económica	Indicadores Macroeconómicos	Seguridad Nacional	DEPENDENCIA	MOTRICIDAD
Mercadeo	1	2	3	1	0	2	0	2	3	1	1	1	2	0	3	2	0	0	0	0	58	
Tecnología	2	2	3	2	2	2	1	0	2	1	1	0	1	1	2	1	0	0	0	0	50	
Cultura Organizacional	0	3	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	39	
Imagen	0	2	1	2	1	2	0	2	2	2	1	1	1	1	2	2	0	0	0	0	54	
Directorio	0	1	2	2	1	1	0	2	3	2	0	0	0	0	2	2	0	1	0	0	57	
Calidad	0	1	2	2	1	2	0	1	2	2	1	1	1	0	2	1	0	0	0	0	55	
Soluciones integrales	1	1	3	3	1	2	0	1	1	1	1	1	1	0	2	2	0	0	0	0	64	
Servicio postventa	2	1	1	2	0	1	0	2	1	1	0	1	1	0	2	2	0	0	0	0	52	
Innovación	2	0	3	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	3	2	0	1	0	0	0	68	
Alianzas estratégicas	2	0	2	2	1	2	0	2	2	1	1	0	1	0	3	2	1	1	0	0	62	
Producto Internet	0	1	1	2	1	2	0	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	63	
Capacidad Financiera	2	0	2	2	0	2	0	2	2	1	1	1	0	1	2	2	0	1	0	0	61	
Capacitación	0	2	2	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	47	
Diversificación	1	1	3	2	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	0	0	0	0	58	
Promoción	1	0	2	2	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	2	0	2	1	0	47	
Productos digitales	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	0	1	0	0	0	55	
Cartera	3	2	2	2	1	0	0	0	1	0	0	1	2	3	1	0	0	0	0	0	47	
Segmentación	0	2	3	1	1	1	0	0	2	2	0	2	0	3	2	0	0	0	0	0	55	
Compensación	1	2	2	2	1	1	1	0	0	2	1	2	0	0	2	2	0	1	1	0	49	
Venta Consultiva	3	1	2	2	1	3	1	0	1	2	2	1	1	0	3	3	0	1	0	0	55	
Medios de pago	0	0	3	2	3	2	0	0	2	3	2	3	1	2	2	2	0	1	0	0	62	
Talento humano	1	0	3	2	2	2	0	1	2	0	2	2	0	0	3	3	0	0	0	0	54	
Posicionamiento	0	1	0	3	2	3	0	1	1	2	2	1	1	0	3	2	0	1	0	0	59	
Productos sustitutos	2	1	1	0	0	0	0	3	3	2	2	2	0	1	3	3	2	1	0	0	61	
Desarrollo económico	2	0	0	2	0	2	0	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	2	0	2	59	
Globalización	1	2	3	3	2	0	0	2	3	2	3	2	2	2	3	3	0	2	1	0	79	
Legislación	1	0	2	1	2	2	0	2	2	3	3	2	3	3	2	2	0	2	2	0	62	
Conciencia ecológica	1	0	3	3	2	2	2	0	2	3	2	2	2	0	2	2	0	1	0	0	64	
Tendencias del mercado	1	0	3	3	0	3	0	2	0	3	2	2	3	2	2	2	2	1	1	0	71	
Telefonía local	1	0	2	3	2	2	2	1	2	0	0	2	1	1	3	1	0	1	1	0	61	
Competencia Digital	1	2	3	3	2	3	2	0	3	2	0	3	3	2	2	3	1	2	2	0	85	
Tendencia Tecnológica	2	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	0	3	2	2	3	1	2	2	0	86	
WEB 2.0	2	0	2	2	2	3	2	3	2	2	2	0	2	0	1	2	0	0	0	1	62	
Mercados Financieros	3	0	1	1	3	3	2	0	2	2	2	2	0	1	1	1	3	3	0	0	59	
Competencia Nacional	1	2	2	3	1	1	0	2	3	1	2	1	1	1	0	2	2	1	1	0	70	
Competencia Internacional	2	2	3	2	1	3	0	2	3	2	1	2	1	2	2	0	2	2	2	0	77	
Normas de Calidad	1	0	2	1	1	1	2	1	0	2	2	0	1	1	2	3	0	0	0	0	42	
Crisis Económica	1	2	2	3	1	2	0	1	2	2	1	1	1	3	2	2	0	0	1	1	59	
Indicadores Macroeconómicos	1	0	3	1	1	2	0	0	3	1	2	1	0	3	1	2	1	3	0	0	52	
Seguridad Nacional	1	1	1	2	2	2	1	0	0	1	1	1	1	2	2	1	1	3	1	0	43	
DEPENDENCIA	47	41	84	80	48	69	20	47	68	64	54	52	48	42	83	76	19	39	20	5		

Fuente: Los Autores

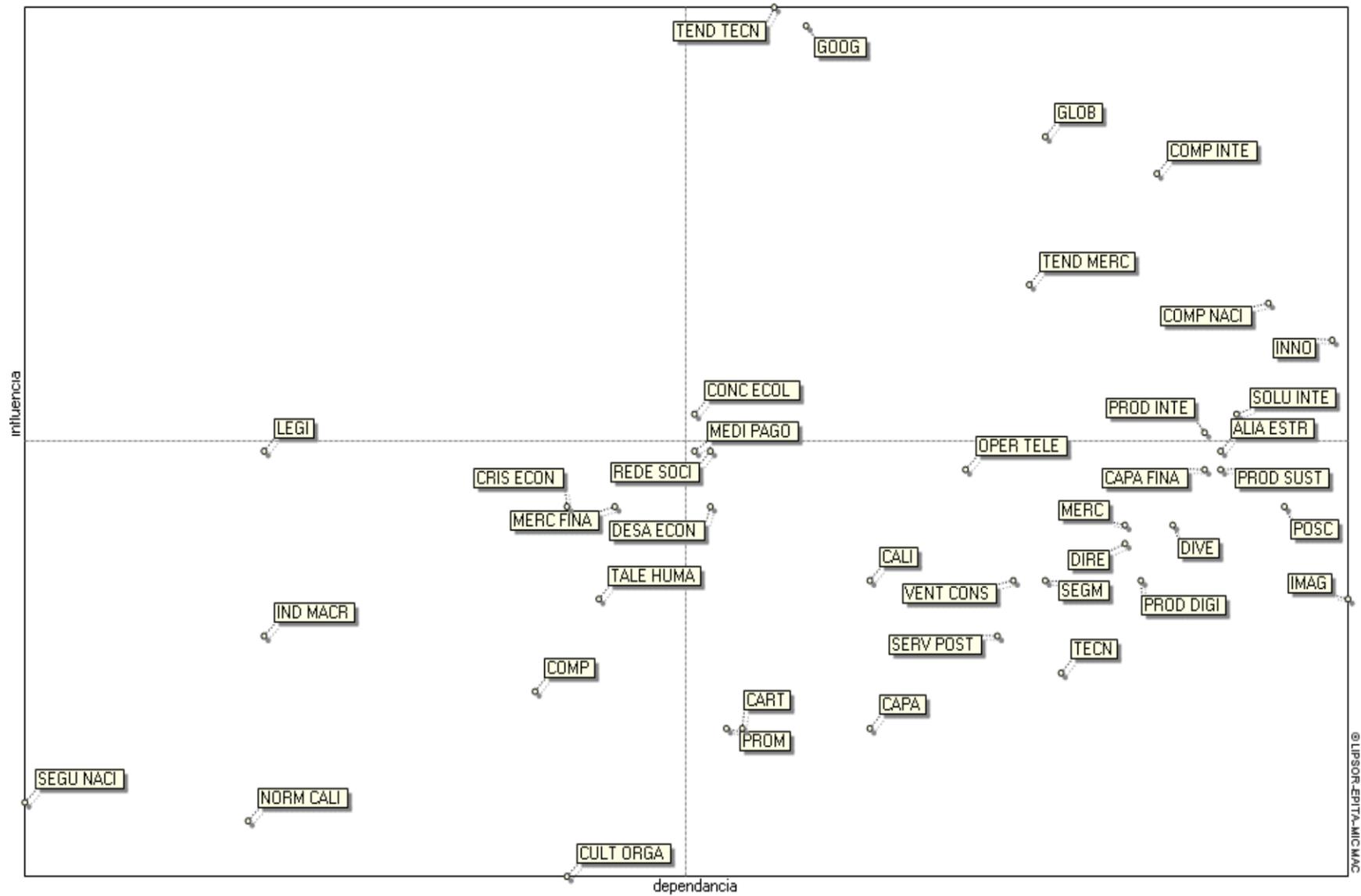
8.2 MIC MAC

Esta fase consiste en la identificación de variables clave la matriz MIC MAC (Matriz de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz.

Esta comparación permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal (y que la clasificación directa no lo reflejaba).

Para hallar las variables con mayor motricidad y dependencia trazamos una diagonal y proyectamos su ubicación sobre ésta

Plano de influencias / dependencias directas



ANÁLISIS: Después de ingresar las variables por el mic mac, nos da como resultado las siguientes variables representativas:

- Tendencias tecnológicas
- Competencia Digital – Google
- Globalización
- Competencia internacional
- Tendencias del mercado
- Competencia nacional
- Innovación
- Conciencia ecológica
- Producto internet
- Soluciones integrales

Los cuales se identifican como factores de cambio y se describen a continuación:

8.3 DESARROLLO DE LOS FACTORES DE CAMBIO

En este punto se empieza a establecer factores de cambio, variables claves, sobre los cuales recaerá la apuesta a un escenario en donde Publicar trabajará en la construcción de futuro.

Cuadro 18. Factor de Cambio “Tendencia Tecnológica” aplicado a Publicar

FACTOR	DESCRIPCION
Tendencias Tecnológicas	
En que consiste?	Patrón de cambio y de orientación que hace que gran parte de la sociedad, sin tener en cuenta las fluctuaciones a corto plazo ,utilicen el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, para satisfacer las necesidades de las personas y la industria.
Cómo se manifiesta?	Afecta positivamente porque esta creando una cultura de innovación y agilidad que se transmite al beneficio del cliente. Provee nuevos nichos de mercado al producirse la penetración del factor tecnológico como constante en la sociedad.
Cómo se podría medir cada manifestación?	Inversión en tecnología - cantidad de innovación, mercados potenciales de los móviles. Si se vuelve un objetivo estratégico. Que tan probable es que la tendencia de usuarios en internet se incremente en un %
Que tendencia presenta el factor?	La tendencia del factor es creciente y fuerte.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Poder adquisitivo bajo para adquirir tecnología Nivel de educación bajo
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Se puede tener inconvenientes de ingresos y posicionamiento si mantenemos como nuestro producto base de ingresos el impreso y no hacemos un mix con el digital

Fuente: Los Autores

Cuadro 19. Factor de Cambio “Competencia Digital” aplicado a Publicar

FACTOR	DESCRIPCION
Competencia Digital	
En que consiste?	Capacidad de usar el conocimiento y las destrezas relacionadas al desarrollo de elementos y procesos haciendo uso de las destrezas, conocimientos, habilidades y aptitudes que permiten utilizar de manera eficaz y eficiente los instrumentos y recursos tecnológicos.
Cómo se manifiesta?	Afecta positivamente porque genera movilidad al interior de la organización ya que para ser competitiva debe volverse más eficiente en los procesos y los productos deben ser innovadores y altamente apoyados en la tecnología.
Cómo se podría medir cada manifestación?	Cantidad de nuevas empresas que desarrollen productos digitales Productos digitales innovadores que generen empresas ya constituidas
Que tendencia presenta el factor?	La tendencia del factor es creciente y fuerte
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Legislación que comience a controlar la publicidad en medios digitales Baja rentabilidad en empresas que proveen productos digitales
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Concentración de las búsquedas y generación de publicidad en unos pocos actores (Google, Facebook, MSN, etc.) que no permita generar una cantidad de clientes que sea atractiva para el negocio

Fuente: Los Autores

Cuadro 20. Factor de Cambio “Globalización” aplicado a Publicar

FACTOR Globalización	DESCRIPCION
En que consiste?	Proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.
Cómo se manifiesta?	Afecta positivamente porque se puede llegar a nuevos mercados (especialmente con productos digitales) y se puede generar una masa crítica tanto de clientes como de usuarios que le generen mayor rentabilidad a la compañía
Cómo se podría medir cada manifestación?	Cantidad de nuevos mercados en los que se ha penetrado vs. Presencia actual Cantidad de clientes en estos nuevos mercados Cantidad de usuarios en estos nuevos mercados
Que tendencia presenta el factor?	La tendencia del factor es creciente y fuerte
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Cierre de mercados de los países a empresas externas Tasas impositivas más altas a los productos y empresas externas
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Tener un mercado global y abierto con libre competencia donde el valor diferenciador sea la innovación en los productos y el servicio prestado a los clientes y usuarios

Fuente: Los Autores

Cuadro 21. Factor de Cambio “Competencia Internacional” aplicado a Publicar

FACTOR	DESCRIPCION
Competencia Internacional	
En que consiste?	Situación en la cual los agentes económicos externos al país tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.
Cómo se manifiesta?	Afecta negativamente a la organización ya que genera más competencia y actores con poder económico que pueden entrar a competir con una estrategia de costo
Cómo se podría medir cada manifestación?	Cantidad de empresas extranjeras que entran en el mercado de directorios impresos Cantidad de empresas extranjeras que entran en el mercado de medios digitales
Que tendencia presenta el factor?	La tendencia del factor es creciente y débil
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Realizar alianzas estratégicas con las empresas extranjeras que quieren entrar al país y ofrecerles el conocimiento del mercado y la fuerza comercial que tiene Publicar
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Más empresas ofreciendo los productos que tiene Publicar, o productos sustitutos lo que podría generar una base de clientes menor

Fuente: Los Autores

Cuadro 22. Factor de Cambio “Tendencias del Mercado” aplicado a Publicar

FACTOR	DESCRIPCION
Tendencias del Mercado	
En que consiste?	Corresponde a la dirección en que se están moviendo no solo los precios del mercado sino los
Cómo se manifiesta?	Tiene implicaciones positivas, ya que exige a la empresa una cultura de innovación dinámica, siempre enfocada al mayor beneficio de los clientes. Adicionalmente se generan nichos potenciales que pueden cubrirse con nuevos productos
Cómo se podría medir cada manifestación?	Número de productos nuevos, herramientas de pauta y crecimiento en el número de clientes para los diversos productos
Que tendencia presenta el factor?	La tendencia del factor es creciente y fuerte.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Los productos que se creen no satisfagan las necesidades del mercado. Poder adquisitivo insuficiente para adquirir y mantener el proceso de compra.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Se puede presentar dificultad en determinar los productos que requiere (demanda) el consumidor, y ofertar productos que no tengan acogida.

Fuente: Los Autores

Cuadro 23. Factor de Cambio “Competencia Nacional” aplicado a Publicar

FACTOR	DESCRIPCION
Competencia Nacional	
En que consiste?	Es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes; todo dentro del territorio Nacional.
Cómo se manifiesta?	De manera positiva, ya que a nivel Nacional la empresa es reconocida y en algunos productos es muy identificada por los clientes.
Cómo se podría medir cada manifestación?	Volumen de consulta de los Productos de la Empresa, frente a productos sustitutos Nacionales.
Que tendencia presenta el factor?	La tendencia del factor es creciente y fuerte.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Que existan productos sustitutos nacionales que generen una disminución notaria de la consulta de los productos Publicar
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Se requiere lograr un mayor posicionamiento y reconociendo de los productos electrónicos que ofrece la empresa y realizar un cambio en el esquema de los productos impresos de tal manera que generen mayor atractivo para los clientes actuales y potenciales.

Fuente: Los Autores

Cuadro 24. Factor de Cambio “Innovación” aplicado a Publicar

FACTOR	DESCRIPCION
Innovación	
En que consiste?	Es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y practicas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial.
Cómo se manifiesta?	Afecta positivamente a la organización, ya que facilita la creación de nuevos nichos de mercado y el mantenimiento de los clientes actuales por medio de mejoras y mayores beneficios en los servicios prestados.
Cómo se podría medir cada manifestación?	Numero de productos nuevos ofrecidos al mercado.
Que tendencia presenta el factor?	La tendencia del factor es creciente y fuerte.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	No ser competitivos a nivel de costos e imagen frente a los demás productos que ofrece el mercado.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Enfrentarse a un mercado donde no se presentan lealtad hacia las marcas sino afectado por el Ingreso de nuevos productos sustitutos a menores costos.

Fuente: Los Autores

Cuadro 25. Factor de Cambio “Soluciones Integrales” aplicado a Publicar

FACTOR	DESCRIPCION
Soluciones Integrales	
En que consiste?	Concepto más completo de alternativas evolutivas para el cliente, buscando lograr la mejor calidad y precio de los productos y servicios pensando en ayudar a mantener la mejor rentabilidad de los negocios de los clientes
Cómo se manifiesta?	Afecta positivamente a los clientes al ofrecer un variedad de productos de acuerdo a su sector económico y tipo de empresa Permite comercializar de una manera efectiva los productos del catálogo de la compañía
Cómo se podría medir cada manifestación?	Cantidad de ventas por cliente que incluyan mix de productos del portafolio
Que tendencia presenta el factor?	La tendencia del factor es creciente
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Cultura comercial tradicional que impida la no comercialización con el mix de productos Establecimiento de metas comerciales que apalanquen más una línea de productos que otra
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Clientes en todos los mercados con inversión en publicidad distribuida en diferentes líneas de producto (impreso e internet) situación que se verá reflejado en ingresos distribuidos más equitativamente para la compañía en ambas líneas del producto De acuerdo al sector económico al que pertenece el cliente, se puede presentar una mayor tendencia en la inversión de publicidad en productos digitales y menos en impreso

Fuente: Los Autores

Cuadro 26. Factor de Cambio “Producto Internet” aplicado a Publicar

FACTOR	DESCRIPCION
Producto Internet	
En que consiste?	Se trata de un conjunto de soluciones digitales coordinadas que contribuyen al desarrollo de las ventas y/o consulta de un producto o servicio a través de la web. Se basa en conceptos tanto de tecnologías de información como de mercadotecnia
Cómo se manifiesta?	Afecta positivamente porque refleja hacia los clientes una compañía con orientación tecnológica. Permite generar una dinamicidad al interior de la Compañía para poder responder al mercado cambiante tecnológico que exige una mayor calidad y tiempos ágiles de respuesta
Cómo se podría medir cada manifestación?	Número de consultas sitios web Transaccionalidad en medios digitales
Que tendencia presenta el factor?	La tendencia del factor es creciente y fuerte.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	No oportunidad en salida de productos de la compañía que permita a la competencia una mayor participación Falta de calidad y/o efectividad en los productos ofrecidos
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Ser la fuente de ingreso más representativa para la compañía

Fuente: Los Autores

Cuadro 27. Factor de Cambio “Conciencia Ecológica” aplicado a Publicar

FACTOR	DESCRIPCION
Conciencia Ecológica	
En que consiste?	<p>El concepto de Conciencia Ambiental, formado por las palabras: “conciencia” que proviene del latín conscientia, se define como el conocimiento que el ser humano tiene de sí mismo y de su entorno; y la palabra “ambiente o ambiental”, se refiere al entorno, o suma total de aquello que nos rodea, afecta y condiciona, especialmente las circunstancias en la vida de las personas o la sociedad en su conjunto. El ambiente, comprende la suma de valores naturales, sociales y culturales existentes en un lugar o momento determinado, que influyen en la humanidad, así como en las generaciones venideras. Es decir, no se trata sólo del espacio en el cual se desarrolla la vida, sino que también abarca seres vivos, objetos, agua, suelo, aire y las relaciones entre ellos, así como elementos intangibles como la cultura.</p> <p>De este modo, Conciencia Ambiental significa conocer nuestro entorno para cuidarlo y que nuestros hijos también puedan disfrutarlo.</p>
Cómo se manifiesta?	<p>Afecta negativamente a la compañía debido a que el producto líder (directorio telefónico) no tiene un proceso ecológico en su producción. Adicionalmente, existen normas en otros países que restringen la distribución, lo que limitaría la cobertura que hoy en día tiene el producto</p> <p>Afecta positivamente dando la oportunidad de buscar otras alternativas para incluir materias primas ecológicas que den una permanencia al producto impreso en el futuro</p> <p>Afecta positivamente, porque está llevando a la Compañía a ser más innovadora y competitiva en otras líneas de producto distinto al impreso</p>
Cómo se podría medir cada manifestación?	<p>Cantidad de leyes orientadas a la defensa de la conciencia ecológica</p> <p>Consumo promedio mensual de artículos elaborados con elementos ecológicos</p>
Que tendencia presenta el factor?	La tendencia del factor es creciente y fuerte.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	<p>Decreciente innovación en productos ecológicos</p> <p>Altos costos en productos ecológicos Vs costos accequibles en productos normales</p>
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Actualmente se está haciendo énfasis en la educación de crear conciencia ecológica en los estudiantes, lo que conlleva a tener una sociedad y un mercado masivo orientado a la preservación del medio ambiente que irá en contra del consumismo masivo y no responsable

Fuente: Los Autores

9. EXPLORACIÓN, DISEÑO Y ELECCIÓN DE ESCENARIOS

En este punto converge toda la información que se ha analizado hasta el momento. Involucra la descripción de eventos (futuros “razonables”) basados en la creatividad de combinación de datos, hechos e hipótesis. Esta actividad requiere pensar con visión sobre los futuros posibles, basados en un análisis sistemático del presente

El diseño del futuro se logra necesariamente a través de la redacción de escenarios posibles con el fin de planificar acciones para evitarlo o acelerar su ocurrencia. El objetivo es situarnos en el futuro y desde allí analizar y tomar decisiones en el presente.

9.1 DESCRIPCIÓN DE EVENTOS

Partiendo de las variables clave, por medio de la descripción de eventos podremos identificar los caminos posibles para llegar a los diferentes escenarios:

	VARIABLE CLAVE	DESCRIPCION DEL EVENTO
E1	Tendencias Tecnológicas	En el año 2010 la inversión en tecnología en toda América Latina alcanza los 48.600 millones de dólares, lo que significa un crecimiento del 12.6% frente al año anterior, se espera que para el año 2015 se mantenga como mínimo esta tasa de crecimiento anual. (12.6%)
E2	Competencia Digital	En el año 2010 el número de compañías que nos compiten digitalmente a gran escala son 4 , para el año 2015 se estima sean por lo menos 10 dados factores de globalización y ritmo anterior
E3	Globalización	En el año 2010 Publicar tiene presencia en 9 países, se estima que para el 2015 se haya ampliado la red de filiales a 12
E4	Competencia Internacional	En el año 2010, 18 es el número de compañías que nos compiten internacionalmente a gran escala con productos similares o sustitutos; para el año 2015 se estima sean por lo menos 25 con iguales productos o invenciones
E5	Tendencias del Mercado	En los 3 últimos años al mercado de publicidad en medios impresos y alternativos han ingresado 7 alternativas diferentes de pautar, esta cifra para el 2015 podrá llegar a 15
E6	Competencia Nacional	En el año 2010, 6 es el número de compañías que nos compiten localmente con productos similares o sustitutos; para el año 2015 se estima sean por lo menos 12 con iguales productos o invenciones
E7	Innovación	Publicar para el último año ofreció 2 nuevos productos a los clientes, se estima que para el 2015 se haya crecido en 8 de éstos acuerdos a las necesidades actuales
E8	Soluciones Integrales	La gerencia comercial hoy ofrece a solo un 10% de los clientes ventas consultivas, se espera que al 2015 a más del 50% de los clientes se les de alternativas de mix de productos que satisfagan mejor sus necesidades
E9	Producto Internet	En el año 2010 el registro de ingresos por producto internet es del 12%, se espera que para el año 2015 aumente en un 23% por la tendencia al uso de la red
E10	Conciencia Ecológica	El año 2010 Publicar consume 24.000 toneladas de papel para la producción de directorios telefónicos a nivel internacional, se espera que para el 2015 este consumo se disminuya en 35%

9.2 EVENTOS EN FORMA DE PREGUNTA

EVENTO	VARIABLE CLAVE	PREGUNTAS SOBRE EL EVENTO - HIPOTESIS
E1	Tendencias Tecnológicas	Que tan probable es que al 2015 se mantenga el 12,6% como tasa de crecimiento para la inversión en tecnología para America Latina?
E2	Competencia Digital	Que tan probable es que para el año 2015 por lo menos existan 10 competidores digitales?
E3	Globalización	Que tan probable es que Publicar tenga para el año 2015 presencia en 12 países?
E4	Competencia Internacional	Que tan probable es que para el 2015 la competencia internacional sea de por lo menos 25 compañías?
E5	Tendencias del Mercado	Que tan probable es que para el año 2015 se hallan generado 15 alternativas diferentes para pautar en medios impresos y alternativos?
E6	Competencia Nacional	Que tan probable es que para el 2015 la competencia local sea de por lo menos 12 compañías?
E7	Innovación	Que tan Probable es que Publicar desarrolle 8 productos nuevos acorde a las nuevas tendencias para el año 2015?
E8	Soluciones Integrales	Que tan probable es que la Gerencia Comercial ofrezca al 50% de los clientes ventas consultivas generando soluciones integrales al 2015?
E9	Producto Internet	Que tan probable es que aumente en un 23% los ingresos por producto internet a la compañía al 2015?
E10	Conciencia Ecológica	Que tan probable es que para el año 2015 se reduzca en un 35% el consumo de papel para la producción de directorios telefónicos

EVENTOS-HIPÓTESIS

Formulando los eventos en forma de hipótesis, identificamos aspectos externos e internos asociados a Publicar que nos habilita el escenario, así como también las posibles rupturas que podrían presentarse.

Cuadro 28. Descripción de Evento Uno y Dos “E1 y E2” aplicado a Publicar

Evento: E1	
Que tan probable es que al 2015 se mantenga el 12,6% como tasa de crecimiento para la inversión en tecnología para America Latina?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Mayor cobertura percapita de internet en los países Penetración de telefonía móvil y equipos con acceso a la red Rezago de la región frente a países desarrollados Nuevas generaciones enfocadas y educadas bajo ambientes tecnológicos Ahorro de costos e innovación en los procesos productivos	Crisis económicas Pobreza de los países Sustitución de inversión en tecnología por inversión social e infraestructura Falta de capacitación y experiencia en nuevas tecnologías Leyes restrictivas a la importación y falta de tratados comerciales
Aspectos Endógenos	
Tendencias endógenas	Rupturas
La llegada de un nuevo presidente a la organización con enfoque mas IT Inversión en software y hardware que aceleran los procesos productivos Proyecto en curso que esta rediseñando la arquitectura tecnológica y el core Programas de capacitación en nuevas tendencias tecnológicas Investigaciones de mercado Asesoría Externa enfocada a medios alternativos	Cultura organizacional adversa al riesgo y a los cambios Bajos niveles de rentabilidad de algunos productos que dificultad la asignación presupuestal Alta rotación de personas expertas que promueven los avances tecnológicos
Evento: E2	
Que tan probable es que para el año 2015 por lo menos existan 10 competidores digitales?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Globalización Mayores niveles de inversión extranjera directa a la región Mercado con segmentos no explotados y varios polos de crecimiento Tendencia mundial de pautar en medios alternativos que producen ahorro Alta propagación del consumo de internet	Crisis financiera que segregue y dificulte el acceso al crédito Compra por parte de importantes compañías del sector a empresa minoritarias Medidas políticas y gubernamentales que impidan la libre movilidad del capital Alto costo tecnológico y de mano de obra especializada
Aspectos Endógenos	
Tendencias endógenas	Rupturas
Falta de especialización en productos digitales Poca innovación e implementación de productos nuevos Modelo de ventas centralizado en medios impresos Falta de capacitación del personal y renovación del modelo de negocio Poca investigación de mercados y conocimiento del cliente	Altas barreras de entrada por inversión inicial y necesidad de infraestructura El acompañamiento de la holding y las ventajas competitivas que dan Producción enfocada en economías de escala Conocimiento del sector y convenios con proveedores

Fuente: Los Autores

Cuadro 29. Descripción de Evento Tres y Cuatro “E3 y E4” aplicado a Publicar

Evento: E3	
Que tan probable es que Publicar tenga para el año 2015 presencia en 12 países?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Países con posibilidades económicos y tributarios que favorecen la inversión extranjera Nuevas licitaciones generadas por Operadores Telefónicos Internacionales Facilidad para ingresar desde cualquier país a la red Productos atractivos que satisfacen la demanda global Creación de nuevos nichos de mercado, no identificados	Leyes que restrinjan el ingreso a nuevos países Rechazo de parte de nuevas Culturas. Crisis económica
Aspectos Endógenos	
Tendencias endógenas	Rupturas
Análisis de mercadeo - Conocimiento de nuevos mercados Portafolio de productos apoyados en plataformas tecnológicas de punta Capital humano capacitado para trabajar en diferentes esquemas y culturas.	Dificultad de adaptación a nuevas culturas Bajo interés en la inversión de Países poco desarrollados. Disponibilidad de poco capital de trabajo para realizar inversiones en nuevos países Dificultad de adaptación a nuevas culturas
Evento: E4	
Que tan probable es que para el 2015 la competencia internacional sea de por lo menos 25 compañías?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Mejoramiento de la economía mundial Creación de nuevas empresas de publicidad Compra de compañías con enfoque publicitario por parte de grandes jugadores Decisiones políticas que quiten las barreras de entrada para empresas extranjeras Países con factores económicos y tributarios que favorecen la inversión extranjera	Crisis económicas a nivel mundial Pobreza de los países Decisiones políticas que restrinjan la entrada de empresas extranjeras Concentración de la publicidad por parte de pocos actores
Aspectos Endógenos	
Tendencias endógenas	Rupturas
Expansión de la compañía a otros países Dejar de ser aliados con los operadores telefónicos lo cual produce que estos busquen nuevas empresas para reemplazar a Publicar	Volverse monopolio en los países donde la compañía tiene operación Tener una política de alianzas con las empresas de publicidad que no permitan la entrada de nuevos actores

Fuente: Los Autores

Cuadro 30. Descripción de Evento Cinco y Seis “E5 y E6” aplicado a Publicar

Evento: E5	
Que tan probable es que para el año 2015 se hallan generado 15 alternativas diferentes para pautar en medios impresos y alternativos?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Ahorro en costos de publicidad No acceso a medios tradicionales por falta de capital Ingreso de redes sociales y blog especializados Campañas ecológicas Investigación e innovación	Focalizarse en producir y no en innovar Movilidad de los empleados claves que cortan procesos creativos
Aspectos Endógenos	
Tendencias endógenas	Rupturas
La llegada de un nuevo presidente a la organización con enfoque mas IT Nuevos nichos de mercado y formas de hacer negocios que generen espacios de pauta	Adversidad al riesgo y al cambio Falta de especialización y capacitación Poca asignación de recursos a la investigación Falta de dirección general enfocada a la innovación y sus incentivos
Evento: E6	
Que tan probable es que para el 2015 la competencia local sea de por lo menos 12 compañías?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Facilidad de crear redes sociales con gran generación de ingresos Aumento de licitaciones por parte de los operadores telefónicos Aumento de la penetración de telefonía móvil y equipos con acceso a la red	Disminución de la disponibilidad de recursos de los clientes para invertir en medios Publicitarios
Aspectos Endógenos	
Tendencias endógenas	Rupturas
Conocimiento de nuevos mercados Inversión en análisis de nuevos productos innovadores Alianzas con el Contac Center del Grupo para fortalecer la estrategia de ingreso a nuevos mercados	Esquema de compensación a la fuerza comercial que no favorece el crecimiento de las ventas Esquema de vendedores tradicionales

Fuente: Los Autores

Cuadro 31. Descripción de Evento Siete y Ocho “E7 y E8” aplicado a Publicar

Evento: E7	
Que tan Probable es que Publicar desarrolle 8 productos nuevos acorde a las nuevas tendencias para el año 2015?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Adelantos tecnológicos que faciliten generar nuevos canales de despliegue de publicidad Generación de nuevos productos por parte de la competencia Mayor base de clientes y usuarios que demanden nuevos productos	Menor inversión por parte de los clientes en publicidad Mayor nivel de competencia y menor mercado publicitario
Aspectos Endógenos	
Tendencias endógenas	Rupturas
Alineación de la Gerencia de mercadeo y la Gerencia de TI para la creación de productos innovadores Mayor impulso a la innovación de los colaboradores respaldada por las directivas Aprovechamiento del conocimiento de los clientes para generar productos que éstos esten demandando	Zona de confort de las directivas con los productos que actualmente se tienen Poco respaldo de las directivas a la generación de nuevas ideas por parte de los colaboradores Poco conocimiento de las tendencias tecnologicas que impidan crear nuevos productos
Evento: E8	
Que tan probable es que la Gerencia Comercial ofrezca al 50% de los clientes ventas consultivas generando soluciones integrales al 2015?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Alto crecimiento de empresas competidoras Segmentación cada vez más rigurosa del cliente Mayor conocimiento de los clientes de los avances tecnológicos disponibles	Menos capital de las empresas para inversión en publicidad Reemplazo de los vendedores por la compra directa que puede realizar el cliente
Aspectos Endógenos	
Tendencias endógenas	Rupturas
Creación de un modelo de negocio que ofrece un mix de productos según el cliente La inversión en el diseño de nuevos productos Implementación de tecnología para suplir nuevas necesidades de los clientes y cubrir más mercado	Esquema de ventas y tabla de comisiones Perfil de los vendedores y falta de especialización en otros productos

Fuente: Los Autores

Cuadro 32. Descripción de Evento Nueve y Diez “E9 y E10” aplicado a Publicar

Evento: E9	
Que tan probable es que aumente en un 23% los ingresos por producto internet a la compañía al 2015?	
Aspectos Exógenos	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Cultura de innovación y agilidad que solicita el cliente Crecimiento del factor tecnológico creando una constante en la sociedad que genera nuevos nichos Propagación de acceso a internet Tendencia cultural de personas jóvenes hacia medios digitales	Mayor competencia de compañías publicitarias con base internet Disponibilidad de espacios en internet que permiten pautar sin ningún costo
Aspectos Endógenos	
Tendencias endógenas	Rupturas
Crear paquetes de productos impreso - digital Aumento de incentivos para la fuerza comercial sobre las ventas de internet	Poca aceptación por parte de la fuerza comercial Dificultad por la alta inversión en tecnología
Evento: E10	
Que tan probable es que para el año 2015 se reduzca en un 35% el consumo de papel para la producción de directorios telefónicos	
Aspectos Exógenos	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Tendencia global a la conciencia ecológica Leyes más estrictas frente al consumo de los recursos naturales por parte de las empresas Disminución de clientes y usuarios por la percepción de ser una empresa poco ecológica Zonas protegidas de tala de árboles lo que disminuye la materia prima para la impresión de los directorios impresos	
Aspectos Endógenos	
Tendencias endógenas	Rupturas
Mayor posicionamiento de los productos digitales Dejar de imprimir directorios para algunos mercados o ciudades Disminución de la base de abonados telefónicos generando directorios más pequeños	Entrar a nuevos mercados y ciudades generando mayor cantidad de directorios impresos

Fuente: Los Autores

9.3 CONSENSO DE EXPERTOS

Consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre la probabilidad del acontecimiento de los diferentes eventos en el futuro. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, al objeto de tratar de conseguir consenso. Los expertos para esta actividad fueron:

- Gerente de Servicio al Cliente – Adriana Ramírez
- Asesor Jurídico – René Montenegro
- Gerente Producto – Sael Bayona
- Gerente de Ventas – Luis Javier Gómez
- Director de Tesorería – Ivonne Rojas

Cuadro 33. Consenso de los expertos de Publicar frente a los eventos

EVENTO	EXPERT 1	EXPERT 2	EXPERT 3	EXPERT 4	EXPERT 5	Probabilidad Promedio	Desviación	CV	Consenso
E1	0.6	0.4	0.3	0.6	0.4	0.460	0.134	29	si
E2	0.5	0.6	0.4	0.5	0.6	0.520	0.084	16	si
E3	0.8	0.6	0.5	0.5	0.4	0.560	0.152	27	si
E4	0.4	0.4	0.5	0.6	0.7	0.520	0.130	25	si
E5	0.4	0.7	0.4	0.6	0.7	0.560	0.152	27	si
E6	0.4	0.5	0.2	0.4	0.4	0.380	0.110	29	si
E7	0.7	0.6	0.5	0.6	0.7	0.620	0.084	13	si
E8	0.8	0.7	0.7	0.6	0.8	0.720	0.084	12	si
E9	0.7	0.8	0.6	0.4	0.8	0.660	0.167	25	si
E10	0.7	0.5	0.6	0.5	0.4	0.540	0.114	21	si

Fuente: Los Autores

9.4 CLASIFICACIÓN DE LOS EVENTOS

Cada planteamiento del evento en forma de hipótesis se clasifica de acuerdo a la probabilidad de su ocurrencia. A partir de la clasificación de los eventos se determinan los diferentes escenarios:

Cuadro 34. Clasificación de los eventos de acuerdo a su probabilidad aplicado a Publicar

EVENTO		0.0 - 0.39	0.40 - 0.49	0.51 - 0.60	0.61 - 0.70	0.71 o más
		Evento muy improbable	Evento improbable	Existe duda	Evento probable	Evento muy probable
E1	Que tan probable es que al 2015 se mantenga el 12,6% como tasa de crecimiento para la inversión en tecnología para America Latina?					
E2	Que tan probable es que para el año 2015 por lo menos existan 10 competidores digitales?					
E3	Que tan probable es que Publicar tenga para el año 2015 presencia en 12 países?					
E4	Que tan probable es que para el 2015 la competencia internacional sea de por lo menos 25 compañías?					
E5	Que tan probable es que para el año 2015 se hallan generado 15 alternativas diferentes para pautar en medios impresos y alternativos?					
E6	Que tan probable es que para el 2015 la competencia local sea de por lo menos 12 compañías?					
E7	Que tan Probable es que Publicar desarrolle 8 productos nuevos acorde a las nuevas tendencias para el año 2015?					
E8	Que tan probable es que la Gerencia Comercial ofrezca al 50% de los clientes ventas consultivas generando soluciones integrales al 2015?					
E9	Que tan probable es que aumente en un 23% los ingresos por producto internet a la compañía al 2015?					
E10	Que tan probable es que para el año 2015 se reduzca en un 35% el consumo de papel para la producción de directorios telefónicos					

Fuente: Los Autores

9.5 ESCENARIO TENDENCIAL

Cuadro 35. Descripción de Escenario Tendencial Uno aplicado a Publicar

Que tan Probable es que Publicar desarrolle 8 productos nuevos acorde a las nuevas tendencias para el año 2015?	
Variable Clave	Comportamiento al año horizonte
Análisis del comportamiento del mercado y de las necesidades del cliente	Mayores ingresos y posicionamiento de la marca
Se tiene una asignación presupuestal para investigación e innovación	Aumento de la base de clientes
Generar un esquema de incentivos sobre proesos de innovación	Empleados más orientado a la innovación
Acercamiento al usuario para determinar tendencias y necesidades de consulta	Nuevos nichos de mercado
Renovación tecnológica que apoye el nuevo esquema de productos	Restarle ventajas competitivas a los competidores
Benchmarking con empresas oferentes de productos similares y sustitutos	Mayor cobertura internacional y expansión de mas filiales
	Tener en el portafolio productos no tan rentables para la organización
	Acercamiento a competencias más directas y posicionadas

Fuente: Los Autores

Cuadro 36. Descripción de Escenario Tendencial Dos aplicado a Publicar

Que tan probable es que la Gerencia Comercial ofrezca al 50% de los clientes ventas consultivas generando soluciones integrales al 2015?	
Variable Clave	Comportamiento al año horizonte
Capacitación de la fuerza comercial para la especialización en otros diferentes al impreso	Mayores ingresos y posicionamiento de la marca
Cambio en el esquema tradicional de ventas por uno más flexible y dinámico orientado a las nuevas tendencias	Cambio de enfoque del área comercial de un esquema orientado únicamente al producto a una visión corporativa de generación de valor al cliente
Mayor segmentación, conocimiento del mercado y del usuario para ofrecer productos que se ajusten a cada necesidad	Restarle ventajas competitivas a los competidores
Ofrecer empaquetamiento de productos con precios competitivos en el mercado	Mayor fidelización de los clientes
Modificación del actual esquema de remuneración e incentivos de la fuerza de ventas para motivar la venta empaquetada	Aumento de la base de clientes
Medición permanente del uso de los productos Publicar	Fuerza de ventas mas especializada hacia las tendencias globales

Fuente: Los Autores

Cuadro 37. Descripción de Escenario Tendencial Tres aplicado a Publicar

Que tan probable es que aumente en un 23% los ingresos por producto internet a la compañía al 2015?	
Variable Clave	Comportamiento al año horizonte
Investigación e innovación en productos digitales	Mayor disponibilidad de recursos reinvertibles en la organización
Cambio en el esquema de remuneración e incentivos económicos dando más importancia la venta de productos digitales	Disminuye el riesgo de la concentración de los ingresos de la compañía
Esquema de medición de la rentabilidad de productos que se encuentran en el portafolio	Mayor atractivo para la generación de alianzas estratégicas
Mayor penetración de medios tecnológicos a los usuarios	Cambio de la percepción de la imagen de la Publicar hacia una compañía mas dinámica y digital
Cubrimiento a nichos desatendidos	Poder llegar a una mayor base de clientes y usuarios nacionales e internacionales incluso en sitios donde no se tiene presencia física
Mayor promoción y publicidad	

Fuente: Los Autores

9.6 ESCENARIOS ALTERNOS

9.6.1 Agrupación de Variables en Familias

Familias Variables	Variables incluidas en la familia
PERFIL COMPETITIVO DE PUBLICAR	1 Competencia Digital
	2 Competencia Internacional
	3 Competencia Nacional
	Variables incluidas en la familia
ENTORNO GLOBAL	1 Tendencias Tecnológicas
	2 Tendencias del Mercado
	3 Globalización
	4 Conciencia Ecológica
	Variables incluidas en la familia
DESARROLLO DE PRODUCTOS	1 Innovación
	2 Soluciones Integrales
	3 Producto Internet

9.6.2 Asociación de Familias por Categorías

CATEGORIAS	FAMILIAS
ENTORNO	1 Perfil competitivo de Publicar
	2 Entorno Global
PRODUCTO	1 Desarrollo de Productos

9.6.3 **Ejes de Perters Schwartz.** Para este fin se señala el empleo de la técnica de “cruz de escenarios” de Peter Shwartz.

Este consultor y autor norteamericano explica en su obra “The art of the long view”⁵, pero no se debe permanecer en el diseño de los escenarios sino es necesario analizarlos y explicitar las causas e implicaciones de cada uno. La técnica que propone Schwartz debe conducir a la elección de un “escenario apuesta” que será el camino a recorrer desde el presente hasta el futuro de una manera controlada de acuerdo al análisis realizado.

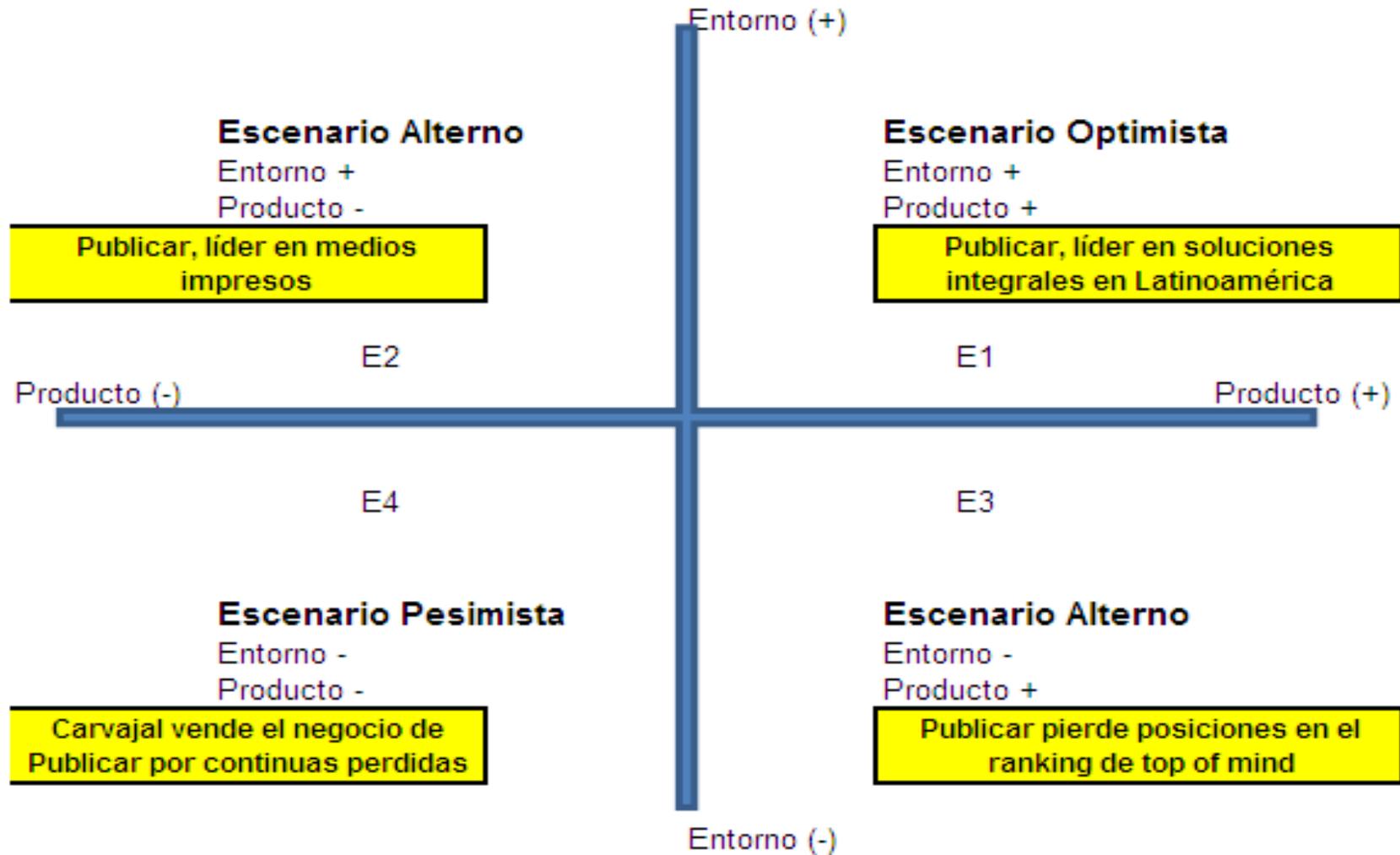
⁵ SCHWARTZ, Peter “The art of the long view”, Currency doubleday, 1995

Permite identificar el escenario probable, que es el camino donde se está orientando Publicar, pero al mismo tiempo nos señala otras imágenes de futuro menos probables que son también susceptibles de ser analizadas.

Como el escenario probable nos señala el rumbo que ha tomado la organización, podemos hacer este análisis: si este camino es el más conveniente quiere decir que la organización se halla bien encausada y, por lo tanto, el escenario “apuesta” consistiría en fortalecer los logros y tendencias señalados por el escenario probable. Pero, si la ruta del escenario probable no es la más conveniente, podemos elegir el “apuesta” entre otros de menor probabilidad. Es obvio que si elegimos como “apuesta” el escenario más probable los esfuerzos para lograrlo son, comparativamente, menores que si escogemos una visión de futuro de menor probabilidad.

La cruz de escenarios de Peter Schwartz es muy simple porque reduce las alternativas de escenarios solamente a cuatro: optimista, pesimista y dos alternos

Ilustración 4. Ejes de Perters Schwartz aplicado a Publicar



9.6.4 Descripción de Escenarios

9.6.4.1 Escenario Optimista

Cuadro 38. Descripción de Escenario Optimista aplicado a Publicar

Publicar, líder en soluciones integrales en Latinoamérica	Entorno + / Producto +
Capacitación de la fuerza comercial orientada a todos los productos	Mayores ingresos y rentabilidad para los accionistas
Cambio en el esquema tradicional de ventas por uno más flexible y dinámico orientado a las nuevas tendencias	Mayor fidelización de los clientes
Mayor segmentación, conocimiento del mercado y del usuario para ofrecer productos que se ajusten a cada necesidad	Mayor disponibilidad de recursos reinvertibles en la organización
Ofrecer empaquetamiento de productos con precios competitivos en el mercado	Aumento de la base de clientes y usuarios
Modificación del actual esquema de remuneración e incentivos de la fuerza de ventas para motivar la venta empaquetada	Mayor cobertura internacional y expansión de mas filiales
Medición permanente del uso de los productos Publicar	Posicionamiento de la marca Publicar como un referente global de publicidad
Mayor inversión en investigación y desarrollo orientado a generar productos que satisfagan las necesidades del mercado	Capacidad financiera para absorber empresas competidoras
Apoyo de las directivas para generar procesos de innovación acordes con las tendencias mundiales	
Procesos de benchmarking con las empresas líderes del sector para rediseñar los procesos de creación y producción	
Direccionamiento estratégico enfocado al posicionamiento de la marca a nivel global	
Renovación de la plataforma tecnológica	

Fuente: Los Autores

9.6.4.2 Análisis de Escenarios alternos

Cuadro 39. Descripción de Escenario Alterno Uno aplicado a Publicar

Publicar, lider en medios impresos	Entorno + / Producto -
Cultura organizacional adversa al cambio y al riesgo	Rezago frente a la ritmo de la competencia
Fuerza de ventas orientada y focalizada a los medios impresos	Debilitamiento de la marca en internet
Esquema de comisiones que prioriza el medio impreso sobre los demás	Ofrecer productos que no van acorde a las tendencias mundiales de publicidad
Bajo interés y conocimiento de los clientes por la publicidad digital	Nichos de mercado desatendidos
Poca promoción por parte de Publicar de los medios digitales	Reconocimiento de la marca únicamente en mercados locales
Segmentación orientada a satisfacer necesidades de clientes en medios impresos	Concentración de los ingresos de la organización
Ninguna inversión en investigación y desarrollo	
Mantener la alianza estratégica con los operadores telefónicos	

Fuente: Los Autores

Cuadro 40. Descripción de Escenario Alterno Dos aplicado a Publicar

Publicar pierde posiciones en el ranking de top of mind	Entorno - / Producto +
Poca inversión en publicidad y promoción	Perdidas financieras
Falta de procesos de benchmarking e investigación de mercados	Pérdida del atractivo para generar alianzas estratégicas
Fuerza de ventas mal orientada y poco incentivada.	Dificultad para realizar inversiones tecnológicas
Poca divulgación de los beneficios y la forma de usar los productos	Productos a la vanguardia con bajos niveles de uso
Entrada de competidores al mercado que trabajan mejores economías de escala	Rotación de personal
Precios poco competitivos	Ceder mercado a la competencia
Fuga de conocimiento a la competencia por baja remuneración	Falta de capacidad para expandirse a nuevo mercados
Mal direccionamiento estratégico con poca importancia al posicionamiento de la marca	

Fuente: Los Autores

9.6.4.3 Descripción del escenario pesimista

Cuadro 41. Descripción de Escenario Pesimista aplicado a Publicar

Carvajal vende el negocio de Publicar por continuas perdidas	Entorno - / Producto -
Generación de productos sin rentabilidad	Poca rentabilidad
Ninguna creación de productos nuevo	Pérdida de clientes
Ninguna inversión en investigación y desarrollo	Perdidas económicas para la holding
No existe planeación estratégica	Finalización de los contratos con los operadores telefónicos
Desmotivación por parte de la fuerza de ventas	Cesación de pagos
Pérdida de clientes	Liberación de mercado para los competidores
Alta cartera	Inestabilidad laboral
Mejores resultados de la competencias	
Mercado global a bajo costo	
Productos que no satisfacen las necesidades de los clientes	

Fuente: Los Autores

9.6.5 Análisis del Escenario Deseable

Cuadro 42. Descripción de Escenario Deseable aplicado a Publicar

CAUSAS	CONSECUENCIAS
Capacitación de la fuerza comercial orientada a todos los productos	Mayores ingresos y rentabilidad para los accionistas
Cambio en el esquema tradicional de ventas por uno más flexible y dinámico orientado a las nuevas tendencias	Mayor fidelización de los clientes
Mayor segmentación, conocimiento del mercado y del usuario para ofrecer productos que se ajusten a cada necesidad	Mayor disponibilidad de recursos reinvertibles en la organización
Ofrecer empaquetamiento de productos con precios competitivos en el mercado	Aumento de la base de clientes y usuarios
Modificación del actual esquema de remuneración e incentivos de la fuerza de ventas para motivar la venta empaquetada	Mayor cobertura internacional y expansión de mas filiales
Medición permanente del uso de los productos Publicar	Posicionamiento de la marca Publicar como un referente global de publicidad
Mayor inversión en investigación y desarrollo orientado a generar productos que satisfagan las necesidades del mercado	Capacidad financiera para absorber empresas competidoras
Apoyo de las directivas para generar procesos de innovación acordes con las tendencias mundiales	Diversificación de los ingresos de la organización en diferentes productos
Procesos de benchmarking con las empresas líderes del sector para rediseñar los procesos de creación y producción	Alianzas estratégicas que generen valor a la compañía
Renovación de la plataforma tecnológica	Productos a la vanguardia con altos niveles de uso
Mantener la alianza estratégica con los operadores telefónicos	Retención del talento humano
Retención de capital humano	Estabilidad laboral
Direccionamiento estratégico enfocado al posicionamiento de la marca a nivel global	Posición ventajosa en el top of mind
Mejorar los procesos de recaudo y cobro	

Fuente: Los Autores

ANÁLISIS: El escenario deseable para Publicar es obtener los ingresos y rentabilidad esperada por los accionistas por medio de la generación y respuesta acertiva de la demanda frente a los productos digitales sin dejar de lado los productos impresos que a la fecha ha mantenido a Publicar como líder del sector. Este escenario plantea el fortalecimiento del portafolio de Publicar con productos de vanguardia tecnológica apoyado con procesos internos que retengan el talento humano y que al exterior genere altos niveles de uso, posicionando la marca como un referente positivo global de Publicidad apoyada con alianzas estratégicas de valor competitivo para la Compañía.

10. ACTORES SOCIALES

Los actores seleccionados se caracterizan por que obran en defensa de sus intereses, dependiendo del grado de poder que estos ejercen según sus condiciones.

10.1. JUEGO DE ACTORES

El juego de actores se interesa por los actores que de cerca o de lejos mandan sobre las variables claves para el futuro del sistema y que surgieron del análisis estructural.

Esta fase consiste en identificar los actores que controlan o influyen sobre las variables clave del análisis estructural: listado de actores.

La teoría de los juegos ofrece un conjunto de herramientas de análisis suficientemente amplio, pero con aplicaciones limitadas debido a las limitaciones matemáticas y a las hipótesis frecuentemente restrictivas.

Como con razón se indica a menudo, el futuro nunca está totalmente determinado. Sea cual sea el peso de las tendencias que provienen del pasado, cualquier sistema, sector, organización, empresa, territorio, se encuentra abierto a varios futuros posibles. De hecho, los actores del sistema estudiado disponen de múltiples grados de libertad que podrán ejercitar a través de acciones estratégicas para alcanzar los fines propuestos a fin de realizar su proyecto o tratar de impedir el de un potencial competidor⁶.

A continuación se relacionan los actores seleccionados:

⁶ GODET, Michel. (1993). De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. Edit. Alfaomega- Marcondo. Bogotá, Colombia.

Cuadro 43. Juego de Actores aplicado a Publicar

ACTOR	PROYECTO	MOTIVACIONES	INTERESES	APREMIOS	MEDIOS DE ACCIÓN
JUNTA DIRECTIVA	Servir de enlace entre la compañía y sus accionistas e inversionistas, garantizando el trato equitativo y la protección de sus derechos	La máxima rentabilidad de los recursos financieros de la compañía superando tasas de rentabilidad alternas al mismo nivel de riesgo	Garantizar la calidad de la información que la compañía revela al mercado y a los actores interesados	Riesgos asociados al rendimiento de los ejecutivos y malas prácticas por parte de ellos	Establecer códigos de conducta y normatividad asociada a los reglamentos internos
	Concebir la estrategia que regirá el curso de la organización y controlar la ejecución de la misma	Que exista una estructura clara de gobierno corporativo	Verificar que se satisfagan los requerimientos de las normas legales nacionales y las acogidas voluntariamente	Abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada y la filtración de esta	Establecimiento de la misión y visión de la organización y los correspondientes indicadores de gestión globales
	Identificación de riesgos y establecimiento de las políticas asociadas a su mitigación	Prevenir los conflictos y equilibrar los intereses de los distintos grupos	Guardar y proteger la reserva comercial e industrial de la sociedad	Evitar intereses particulares que impliquen competencia o conflicto de interés a la sociedad	Toma de decisiones que impactarán a toda la organización. Estrategias, imagen corporativa, políticas laborales, plan de mercado, etc.
EMPLEADOS	Desarrollo integral de sus capacidades y aprendizaje continuo que fortalezca sus competencias	Construir patrimonio económico que satisfaga las necesidades del grupo familiar	Promoción con base en méritos con procesos transparentes para todos	Directivos que no impulsen y premien las capacidades individuales y grupales de sus colaboradores	El ejercicio y conocimiento eficaz de sus funciones y la propensión por el cumplimiento de los objetivos
	Estabilidad laboral que asegure el cumplimiento de sus objetivos personales y profesionales	El continuo mejoramiento de la rentabilidad de la organización y su posicionamiento en el mercado	Incentivos económicos variables por cumplimiento de objetivos personales y metas conjuntas de la organización	Violación de los derechos básicos establecidos en la legislación laboral	Tener los conocimientos actualizados y necesarios para potencializar sus competencias
	Percibir que la organización lo considera un cliente interno y por lo tanto se le de el trato correcto	Conocimiento concreto del sector donde se desempeña para especializar su trabajo y adquirir ventajas competitivas	Clima y cultura organizacional que genere beneficios extras y calidad de vida dentro de la organización	Alta rotación de empleados	Huelgas e inicio de grupos sindicalistas

ACTOR	PROYECTO	MOTIVACIONES	INTERESES	APREMIOS	MEDIOS DE ACCIÓN
HOLDING	Busqueda de unidades de negocio más dinámicas y flexibles	Mejorar niveles de servicios en áreas administrativas	Aprovechar las ventajas de la sinergias	No existe una consolidación fiscal	Tener el control de los factores y elementos que hacen parte del proceso productivo
	Fomentar iniciativas a través de unidades autónomas de negocio	Racionalizar la demanda de servicios administrativos	Optimizar las operaciones en los centros de servicios	Limitación para descontar los impuestos pagados en el exterior	Los recursos de las empresas circulan entre el Holding, y la rentabilidad no va a manos deferentes que al mismo grupo
	Estimular el crecimiento de los ingresos y la rentabilidad de la organización	control y reducción de costos	Respaldo corporativo a los productos y servicios ofrecidos por las filiales	Alta dependencia de algunas áreas claves de la organización a la holding lo cual en algunos casos quita maniobrabilidad	Focalizar actividades que no generan valor pero que son necesarias para el normal desarrollo del negocio
FILIALES	Minimizar el riesgo de la concentración de los ingresos en un solo mercado	Expansión de mercados y de nichos objetivos	Servir en el caso de que la matriz este en riesgo y la compañía filial tome la responsabilidad de la compañía madre.	Medidas de los gobiernos locales donde se este ubicado que restrinjan o eliminen el acto comercial	Compra de compañías afines o competencias directas que generen posicionamiento inmediato en otro país
	Busqueda de mayor eficiencia	Conocimiento de otros mercados, prácticas y productos aplicables a más regiones	Dar alternativa a los clientes locales de generar relaciones comerciales en otras regiones	Conflicto generado por el recurso humano y el saber hacer de cada país y su matriz	Estrategia exportadora, integradora o adoptiva de la gestión comercial y la administración de los recursos

ACTOR	PROYECTO	MOTIVACIONES	INTERESES	APREMIOS	MEDIOS DE ACCIÓN
OPERADORES TELEFONICOS	Calidad del sector y mejor desempeño	Aumentar mayores niveles de cobertura	Diversificar y crear nuevas líneas de productos (internet, televisión)	Entrada de más operadores privados	Aumento de la capacidad instalada
	Crear mayores barreras de entrada a operadores privados	Tener redes efectivas y robustas que permitan participar del mercado de transmisión de datos	Participar de proyectos de publicidad y contacto efectivo de clientes	Mayor cobertura de la telefonía móvil	Crear un esquema de tarifas competitivas para restarle espacios de crecimiento a la telefonía móvil
	Implantación y extensión de Internet como punto de apoyo para la expansión del negocio	Generación de alianzas estratégicas	Búsqueda de inversionistas para enfrentar cambios tecnológicos de obligatoria acogida para mantenerse en el mercado	Desplazamiento del servicio por medios alternativos (skype)	Participar del mercado de nuevas tecnologías de la comunicación para diversificar sus ingresos
COMPETIDORES	Busqueda de un factor diferenciador frente al líder del sector que le de ventajas competitivas	Aumentar su participación en el mercado y restar la de su rival	Incrementar su rentabilidad	Capacidad financiera de la competencia	Atacar las empresas que son del mismo tamaño, que tienen la misma capacidad económica y que atienden mal a sus clientes
	Mejor segmentación del mercado para entregar beneficios específicos y adecuados al cliente	Conocerse, perfeccionarse y buscar internamente las mejores herramientas para crear valor	Diseñar nuevos productos a una mayor velocidad y con mejor calidad	Experiencia en el sector	Vía precios para presionar participantes del mercado que se mueven por esta variable
	Crear modelos de cultura organizacional que generen ventajas competitivas de más largo plazo y sostenibles en el tiempo	Mantenerse en constante evolución lo que le resta capacidad de acción al contrario	Generar campañas de posicionamiento y recordación más agresivas	Rápida respuesta por parte del competidor que le reste ganancias	Implementación de nuevas tecnologías buscando ventajas

ACTOR	PROYECTO	MOTIVACIONES	INTERESES	APREMIOS	MEDIOS DE ACCIÓN
CLIENTES	Satisfacción de necesidades empresariales que causen impacto productivo a la organización	Encontrar una oferta irrechazable	Buscar calidad y servicio con bajo costo	Que lo ofrecido no cumpla con las características ofrecidas y en el tiempo estipulado	Selección profesional del proveedor
	Analizar las alternativas del mercado para definir bajo criterios de compensación que cumplan con sus expectativas	Encontrar productos hechos a la medida	Soluciones efectivas y completas que involucren buen servicio, rapidez y conocimiento de mis necesidades	Que los servicios o productos pierdan validez y no esten a la vanguardia	Medios de pago
	Tener mayor participación en el mercado del sector	Percibir que es cliente especial y que le compra a una compañía líder y especialista en su sector	Identificar además de un buen producto o servicio un valor agregado que estimule la compra	No contar con servicio postventa para soluciones rápidas que a su vez generan la recompra	Lograr hacer competir a los proveedores para conseguir beneficios de diferente tipo
PROVEEDORES	Tener mayor participación del mercado	Tener respaldofinanciero para ampliación del negocio	Generar ventas rentables	Ser pionero en el mercado	Crear productos de calidad
	Ser reconocido como uno de los proveedores mas importantes del mercado	Mayor uso de los productos en grandes empresas	Crear medios de contactos con otras empresas	Mantenerse en el mercado	Generacion de nuevos productos
	Pertenecer a mercados globales	Crecimiento del negocio	Ser el proveedor preferido al momento de elegir	Aumentar ventas	Lograr un esquema de precios con economías de escalas
ACTOR	PROYECTO	MOTIVACIONES	INTERESES	APREMIOS	MEDIOS DE ACCIÓN
USUARIOS	Encontrar facilmente resultados de búsqueda	Identificar fuentes de información	Tener información confiable	Realizar el contacto esperado en el tiempo justo	Tener conocimiento de las diferentes alternativas de búsqueda
	Alternativas de información agil	Identificación de sus necesidades de consulta	Cero inversión por adquirir información	Oportunidad en la información	Adquisición de herramientas que soporten los diferentes tipos de búsqueda
GOBIERNO	Generar desarrollo económico	Crecimiento económico del país	Tener un mayor ingreso tributario por las ventas generadas en las empresas	Ejecutar el plan de gobierno	Crear leyes que respalden los diferentes sectores económicos
	Propender por el crecimiento de las empresas	Reconocimiento de la labor realizada	Evitar la evasión de impuestos	Cubrimiento del déficit fiscal	Crear campañas que incentiven el pago de impuestos

Fuente: Los Autores

ANÁLISIS: Se definieron los actores que ha criterio de las autoras pueden generar impacto ya sea de manera directa o indirecta, en los resultados de y cumplimientos de los objetivos trazados.

Los actores que se están analizando son:

- Junta directiva,
- Empleados,
- Holding
- Filiales
- Operadores telefónicos
- Competidores
- Clientes
- Proveedores
- Usuario
- Gobierno.

Es de aclarar que el actor Holding, hace referencia a las empresas del Grupo que se encuentran en los diferentes Países.

Los proyectos de los actores están enfocados en su gran mayoría al mejoramiento de la compañía, lo cual facilita el logro de los objetivos establecidos.

Actores como los Operadores Telefónicos, aunque tienen un grado de libertad alto, para nuestro caso generan acciones favorables se debe tener en cuenta que esto se da pues para Publicar son Aliados al negocio ya que actualmente tiene negociación con todos a nivel nacional.

10.2 CONSTRUCCIÓN DE CUADROS DE INTERÉS

En este paso se relacionan de los actores con las variables claves, y se define la forma como cada actor actúa en defensa de sus propios intereses.

Adicionalmente se tienen en cuenta los Objetivos que de alguna manera pueden afectar la situación.⁷

⁷ Op. Cit. Pág. 15.

Cuadro 44. Construcción de cuadros de Interés aplicado a Publicar

ACTORES	CAMPO 1	CAMPO 2	CAMPO 3	CAMPO 5
	Tendencias Tecnologicas	Competencia Digital	Globalizacion	Tendencias del Mercado
JUNTA DIRECTIVA	O1: Tener tecnología de punta que garantice la rentabilidad en los negocios	O7: Tener empresas competitivas en el mercado digital	O11: Ingresar a otros mercados con el fin de tener presencia internacional y tener una mayor rentabilidad	O15: Generar productos innovadores que satisfagan las necesidades del mercado y aseguren niveles optimos de rentabilidad
EMPLEADOS	O2: Contar con herramientas tecnológicas que faciliten y agilicen los procesos	O8: Pertenecer a empresas altamente competitivas e innovadoras a nivel digital	O12: Obtener un mejor desarrollo profesional por pertenecer a empresas que se encuentran en un mercado internacional generando productos acordes con las necesidades del mercado	O12: Obtener un mejor desarrollo profesional por pertenecer a empresas que se encuentran en un mercado internacional generando productos acordes con las necesidades del mercado
HOLDING	O3: Integración de las herramientas tecnológicas en todas las empresas	O7: Tener empresas competitivas en el mercado digital	O11: Ingresar a otros mercados con el fin de tener presencia internacional y tener una mayor rentabilidad	O15: Generar productos innovadores que satisfagan las necesidades del mercado y aseguren niveles optimos de rentabilidad
FILIALES	O3: Integración de las herramientas tecnológicas en todas las empresas	O15: Generar productos innovadores que satisfagan las necesidades del mercado y aseguren niveles optimos de rentabilidad	O11: Ingresar a otros mercados con el fin de tener presencia internacional y tener una mayor rentabilidad	O15: Generar productos innovadores que satisfagan las necesidades del mercado y aseguren niveles optimos de rentabilidad

ACTORES	CAMPO 6	CAMPO 7	CAMPO 8	CAMPO 9	CAMPO 10
	Competencia Nacional	Innovación	Soluciones Integrales	Producto Internet	Conciencia Ecológica
JUNTA DIRECTIVA	O18: Tener mayores ingresos que las otras empresas del sector a nivel nacional	O15: Generar productos innovadores que satisfagan las necesidades del mercado y aseguren niveles óptimos de rentabilidad	O25: Tener alternativas completas y eficientes para el cliente que asegure su fidelización sin comprometer la rentabilidad de la Compañía	O32: Contar con productos digitales rentables y competitivos en el entorno	O15: Generar productos innovadores que satisfagan las necesidades del mercado y aseguren niveles óptimos de rentabilidad
EMPLEADOS	O42: Contar con diferentes alternativas laborales a nivel nacional que le aseguren su crecimiento profesional y estabilidad económica	O8: Pertenecer a empresas altamente competitivas e innovadoras a nivel digital	O26: Mayores ventas que aseguren su estabilidad laboral y económica	O26: Mayores ventas que aseguren su estabilidad laboral y económica	O33: Pertenecer a una empresa con responsabilidad social y ambiental
HOLDING	O18: Tener mayores ingresos que las otras empresas del sector a nivel nacional	O21: Tener una aceptación importante del mercado en la adquisición de sus nuevos productos que garanticen la rentabilidad del grupo	O27: Contar con un portafolio completo y efectivo para los clientes de todas las empresas del grupo	O27: Contar con un portafolio completo y efectivo para los clientes de todas las empresas del grupo	O15: Generar productos innovadores que satisfagan las necesidades del mercado y aseguren niveles óptimos de rentabilidad
FILIALES	O19: Asegurar una solidez que genere una estabilidad a nivel del grupo	O21: Tener una aceptación importante del mercado en la adquisición de sus nuevos productos que garanticen la rentabilidad del grupo	O27: Contar con un portafolio completo y efectivo para los clientes de todas las empresas del grupo	O27: Contar con un portafolio completo y efectivo para los clientes de todas las empresas del grupo	O15: Generar productos innovadores que satisfagan las necesidades del mercado y aseguren niveles óptimos de rentabilidad

ACTORES	CAMPO 1	CAMPO 2	CAMPO 3	CAMPO 4	CAMPO 5
	Tendencias Tecnológicas	Competencia Digital	Globalización	Competencia Internacional	Tendencias del Mercado
OPERADORES TELEFONICOS	O1: Tener tecnología de punta que garantice la rentabilidad en los negocios	O8: Pertenecer a empresas altamente competitivas e innovadoras a nivel digital	O40: Tener la oportunidad de llegar a mercados internacionales	O40: Tener la oportunidad de llegar a mercados internacionales	O15: Generar productos innovadores que satisfagan las necesidades del mercado y aseguren niveles optimos de rentabilidad
COMPETIDORES	O1: Tener tecnología de punta que garantice la rentabilidad en los negocios	O8: Pertenecer a empresas altamente competitivas e innovadoras a nivel digital	O13: Tener una mayor participación del mercado a nivel internacional	O13: Tener una mayor participación del mercado a nivel internacional	O15: Generar productos innovadores que satisfagan las necesidades del mercado y aseguren niveles optimos de rentabilidad
CLIENTES	O4: Soporte en tecnología de punta en los productos adquiridos	O9: Obtener más servicios a menores costos	O9: Obtener más servicios a menores costos	O9: Obtener más servicios a menores costos	O16: Adquirir nuevos productos a precios competitivos que apalanquen los contactos efectivos de negocio
PROVEEDORES	O2: Contar con herramientas tecnológicas que faciliten y agilicen los procesos	O22: Mayor frecuencia en el uso de sus productos	O14: Generar productos con estándares internacionales que le permitan competir en un mercado global		O17: Ofrecer productos con precios competitivos por medios de esquemas de economías de escala
USUARIOS	O5: Contar con herramientas tecnológicas que garanticen el resultado esperado de las consultas realizadas	O39: Tener mayores alternativas que le garanticen la efectividad en el uso de los productos	O39: Tener mayores alternativas que le garanticen la efectividad en el uso de los productos		O39: Tener mayores alternativas que le garanticen la efectividad en el uso de los productos
GOBIERNO	O6: Desarrollo económico apoyado en las TICS	O10: Cumplimiento de las reglamentaciones existentes en medio de una competencia sana	O6: Desarrollo económico apoyado en las TICS		O6: Desarrollo económico apoyado en las TICS

ACTORES	CAMPO 6	CAMPO 7	CAMPO 8	CAMPO 9	CAMPO 10
	Competencia Nacional	Innovación	Soluciones Integrales	Producto Internet	Conciencia Ecológica
OPERADORES TELEFONICOS	O20: mantener una oferta mas atractiva que los empresas locales del sector	O21: Tener una aceptación importante del mercado en la adquisición de sus nuevos productos que garanticen la rentabilidad del grupo	O28: Hacer parte de los productos que conforman la solución completa y efectiva para el cliente	O8: Pertenecer a empresas altamente competitivas e innovadoras a nivel digital	O34: generar productos que estén alineados con el medio ambiente
COMPETIDORES	O20: mantener una oferta mas atractiva que los empresas locales del sector	O23: Generar productos con mayor valor agregado que las otras empresas	O29: Lograr una mayor acogida por parte de los clientes de sus productos ofrecidos con respecto a la competencia	O23: Generar productos con mayor valor agregado que las otras empresas	O34: generar productos que estén alineados con el medio ambiente
CLIENTES	O9: Obtener más servicios a menores costos	O16: Adquirir nuevos productos a precios competitivos que apalanquen los contactos efectivos de negocio	O30: Poder escoger entre diferentes alternativas asegurando la satisfacción y efectividad esperada	O16: Adquirir nuevos productos a precios competitivos que apalanquen los contactos efectivos de negocio	O35: Adquirir productos creados con responsabilidad ambiental que le generen contactos efectivos de negocio
PROVEEDORES	O17: Ofrecer productos con precios competitivos por medios de esquemas de economías de escala	O23: Generar productos con mayor valor agregado que las otras empresas	O30: Ofrecer una mayor variedad de productos que satisfagan las necesidades del mercado	O22: Mayor frecuencia en el uso de sus productos	O36: Tener un portafolio de productos que contemplen alternativas ecológicas
USUARIOS	O41: Tener alternativas atractivas con estándares internacionales en un mercado nacional	O24: Tener a su alcance nuevos productos que le disminuyan los tiempos de consulta	O39: Tener mayores alternativas que le garanticen la efectividad en el uso de los productos	O24: Tener a su alcance nuevos productos que le disminuyan los tiempos de consulta	O37: Tener diferentes opciones para elegir que incluyan alternativas ecológicas
GOBIERNO	O19: Asegurar una solidez que genere una estabilidad a nivel del grupo	O6: Desarrollo económico apoyado en las TICS	O31: Mayor apalancamiento en el desarrollo económico de las empresas	O6: Desarrollo económico apoyado en las TICS	O38: Cumplimiento por parte de las empresas de las leyes ambientales

Fuente: Los Autores

ANÁLISIS: Para el caso de Publicar, existen algunos actores como los Proveedores, Usuarios y Gobierno no presentan intereses sobre variables tales como la Competencia Internacional.

Sin embargo, frente a las Tendencias Tecnológicas se puede observar que en general se requiere que Publicar realice un cambio e innovación en esta área de tal forma que se adquiere un esquema de punta.

Las tendencias del mercado permiten detectar que existe una gran posibilidad de crecimiento de la empres Publicar frente a las necesidades que se presentan por parte de los usuarios y clientes

10.3 POSICIÓN DE LOS ACTORES FRENTE A LOS OBJETIVOS

Se busca establecer cuál es la posición (favorable, desfavorable o neutra) que tiene cada actor frente a los Objetivos asociados, de tal manera que se califican así:

De: +1 +100 posición favorable

De: 0 posición neutra

De: - 1 -100 posición desfavorable⁸

⁸ GODET Michel. De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia. Marcombo Boixareu. 1993

Cuadro 45. Posición de los Actores frente a los Objetivos aplicado a Publicar

ACTORES	OBJETIVOS													
	O1: Tener tecnología de punta que garantice la rentabilidad en los negocios	O2: Contar con herramientas tecnológicas que faciliten y agilicen los procesos	O3: Integración de las herramientas tecnológicas en todas las empresas	O4: Adquirir productos que estén apoyados en plataformas tecnológicas de punta	O5: Contar con herramientas tecnológicas que garanticen el resultado esperado de las consultas realizadas	O6: Desarrollo económico apoyado en las TICs	O7: Tener empresas competitivas en el mercado digital	O8: Pertenecer a empresas altamente competitivas e innovadoras a nivel digital	O9: Obtener más servicios a menores costos	O10: Cumplimiento de las reglamentaciones existentes en medio de una competencia sana	O11: Ingresar a otros mercados con el fin de tener presencia internacional y tener una mayor rentabilidad	O12: Obtener más servicios a menores costos	O13: Tener una mayor participación del mercado a nivel internacional	O14: Generar productos con estándares internacionales que le permitan competir en un mercado global
A1: JUNTA DIRECTIVA	100	70	30	70	100	30	100	30	30	30	100	70	100	100
A2: EMPLEADOS	70	100	0	30	30	30	30	100	0	0	30	100	30	30
A3: HOLDING	70	70	100	30	70	30	70	30	30	30	70	70	70	70
A4: FILIALES	70	70	70	30	100	30	100	70	30	30	100	70	100	70
A5: OPERADORES TELEFONICOS	70	30	-30	70	70	70	30	0	70	70	0	0	-30	30
A6: COMPETIDORES	-70	-70	-30	-70	-70	-70	-100	-70	-100	70	-100	-70	-30	-70
A7: CLIENTES	30	30	0	100	100	0	30	30	100	0	30	0	70	70
A8: PROVEEDORES	30	30	30	0	0	30	0	30	-70	70	-30	0	-30	30
A9: USUARIOS	0	0	0	70	100	0	30	0	0	0	30	0	70	30
A10: GOBIERNO	0	0	0	0	0	70	70	30	0	100	-30	0	-30	30
TOTAL PUNTOS + CONFLICTIVIDAD	440	400	230	400	570	290	460	320	260	400	360	310	440	460
TOTAL PUNTOS - CONFLICTIVIDAD	-70	-70	-60	-70	-70	-70	-100	-70	-170	0	-160	-70	-120	-70

ACTORES	OBJETIVOS													
	O15: Generar productos innovadores que satisfagan las necesidades del mercado y aseguren niveles óptimos de rentabilidad	O16: Adquirir nuevos productos a precios competitivos que apalanquen los contactos efectivos de negocio	O17: Ofrecer productos con precios competitivos por medios de esquemas de economías de escala	O18: Tener mayores ingresos que las otras empresas del sector a nivel nacional	O19: Asegurar una solidez que genere una estabilidad a nivel del grupo	O20: mantener una oferta mas atractiva que los empresas locales del sector	O21: Tener una aceptación importante del mercado en la adquisición de sus nuevos productos que garanticen la rentabilidad del grupo	O22: Mayor frecuencia en el uso de sus productos	O23: Generar productos con mayor valor agregado que las otras empresas	O24: Tener a su alcance nuevos productos que le disminuyan los tiempos de consulta	O25: Tener alternativas completas y eficientes para el cliente que asegure su fidelización sin comprometer la rentabilidad de la Compañía	O26: Mayores ventas que aseguren su estabilidad laboral y económica	O27: Contar con un portafolio completo y efectivo para los clientes de todas las empresas del grupo	O28: Hacer parte de los productos que conforman la solución completa y efectiva para el cliente
A1: JUNTA DIRECTIVA	70	70	70	100	100	70	100	70	100	70	100	70	100	100
A2: EMPLEADOS	30	30	0	30	100	30	30	30	0	30	0	100	0	30
A3: HOLDING	70	30	70	30	30	30	70	30	70	30	100	70	70	70
A4: FILIALES	70	70	70	100	70	70	70	70	100	70	100	70	70	70
A5: OPERADORES TELEFONICOS	30	70	30	0	0	0	30	30	30	30	30	30	30	100
A6: COMPETIDORES	-100	-100	-100	-70	-70	-100	-100	-70	-100	-70	-70	-100	-70	-100
A7: CLIENTES	70	100	100	0	30	0	70	100	70	70	0	0	70	0
A8: PROVEEDORES	30	0	30	30	70	30	0	30	0	0	0	0	30	0
A9: USUARIOS	30	70	0	0	0	0	30	30	100	100	0	0	0	30
A10: GOBIERNO	0	0	0	70	70	0	0	0	0	30	0	70	0	0
TOTAL PUNTOS + CONFLICTIVIDAD	400	440	370	360	470	230	400	390	470	430	330	410	370	400
TOTAL PUNTOS - CONFLICTIVIDAD	-100	-100	-100	-70	-70	-100	-100	-70	-100	-70	-70	-100	-70	-100

ACTORES	OBJETIVOS															TOTAL PUNTOS +	TOTAL PUNTOS -
	O29: Lograr una mayor acogida por parte de los clientes de sus productos ofrecidos con respecto a la competencia	O30: Poder escoger entre diferentes alternativas asegurando la satisfacción y efectividad esperada	O31: Mayor apalancamiento en el desarrollo económico de las empresas	O32: Contar con productos digitales rentables y competitivos en el entorno	O33: Pertenecer a una empresa con responsabilidad social y ambiental	O34: generar productos rentables que estén alineados con el medio ambiente	O35: Adquirir productos creados con responsabilidad ambiental que le generen contactos efectivos de negocio	O36: Tener un portafolio de productos que contemplen alternativas ecológicas	O37: Tener diferentes opciones para elegir que incluyan alternativas ecológicas	O38: Cumplimiento por parte de las empresas de las leyes ambientales	O39: Tener mayores alternativas que le garanticen la efectividad en el uso de los productos	O40: Tener la oportunidad de llegar a mercados internacionales	O41: Tener alternativas atractivas con estándares internacionales en un mercado nacional	O42: Contar con diferentes alternativas laborales a nivel nacional que le aseguren su crecimiento profesional y estabilidad económica			
A1: JUNTA DIRECTIVA	100	70	70	100	30	70	100	100	-30	70	-30	70	-30	-30	2930	-120	
A2: EMPLEADOS	30	0	30	70	100	30	30	70	0	30	0	30	-30	100	1540	-30	
A3: HOLDING	70	30	30	70	30	30	70	70	30	70	-30	70	-30	-30	2150	-90	
A4: FILIALES	100	30	70	100	70	70	70	70	30	30	-30	100	-30	-30	2750	-90	
A5: OPERADORES TELEFONICOS	30	70	30	30	30	70	70	30	-70	0	-30	30	0	0	1340	-160	
A6: COMPETIDORES	-100	-100	-70	-100	0	-100	-100	-100	70	-70	70	-70	70	70	350	-2950	
A7: CLIENTES	70	100	0	70	30	100	100	100	100	30	70	70	70	0	2180	0	
A8: PROVEEDORES	0	0	0	30	30	30	30	30	0	30	70	-30	0	0	750	-160	
A9: USUARIOS	0	100	30	0	70	30	30	0	30	30	30	0	100	0	1170	0	
A10: GOBIERNO	30	30	100	30	30	30	30	30	0	100	0	-30	30	70	1050	-90	
TOTAL PUNTOS + CONFLICTIVIDAD	430	430	360	500	420	460	530	500	260	390	240	370	270	240			
TOTAL PUNTOS - CONFLICTIVIDAD	-100	-100	-70	-100	0	-100	-100	-100	-100	-70	-120	-130	-120	-90			

Fuente: Los Autores

ANÁLISIS:

Los objetivos que presentan mayor impacto son:

- Desarrollo económico
- Obtener más servicios a menos costo
- Mantener una oferta más atractiva que las empresas locales del sector
- Tener diferentes opciones para elegir que incluyan alternativas ecológicas
- Tener mayores alternativas que le garanticen la efectividad en el uso de los productos
- Tener alternativas atractivas con estándares internacionales en un mercado nacional
- Contar con diferentes alternativas laborales a nivel nacional que le aseguren su crecimiento profesional y estabilidad económica.

10.4 ALIANZAS Y ENFRENTAMIENTO ENTRE GRUPOS DE ACTORES

Se establecen los grupos de actores que tienen posiciones favorables a ciertos objetivos, mientras que otros tienen posiciones desfavorables frente a los mismos objetivos.

Aquí se sintetiza finalmente las relaciones de fuerza entre actores. En oportunidades no es suficiente estar en conflicto con un actor para oponerse a él, sino que hay que contar además con los medios de acción directos e indirectos para poder hacerlo⁹.

⁹ Op. Cit. Pág. 15.

Cuadro 46. Alianzas y enfrentamientos entre grupos de actores aplicado a Publicar

CAMPO DE BATALLA	ESTOS ACTORES SE ENCUENTRAN ALIADOS	PARA ENFRENTARSE A ESTOS ACTORES
O1: Tener tecnología de punta que garantice la rentabilidad en los negocios	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A8	A6
O2: Contar con herramientas tecnológicas que faciliten y agilicen los procesos	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A8	A6
O3: Integración de las herramientas tecnológicas en todas las empresas	A1,A3,A4,A8	A5,A6
O4: Adquirir productos que estén apoyados en plataformas tecnológicas de punta	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A9	A6
O5: Contar con herramientas tecnológicas que garanticen el resultado esperado de las consultas realizadas	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A9	A6
O6: Desarrollo económico apoyado en las TICS	A1,A2,A3,A4,A5,A8,A10	A6
O7: Tener empresas competitivas en el mercado digital	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A9,A10	A6
O8: Pertenecer a empresas altamente competitivas e innovadoras a nivel digital	A1,A2,A3,A4,A7,A8,A10	A6
O9: Obtener más servicios a menores costos	A1,A3,A4,A5,A7	A6,A8
O10: Cumplimiento de las reglamentaciones existentes en medio de una competencia sana	A1,A3,A4,A5,A6,A8,A10	
O11: Ingresar a otros mercados con el fin de tener presencia internacional y tener una mayor rentabilidad	A1,A2,A3,A4,A7,A9	A6,A8,A10
O12: Obtener más servicios a menores costos	A1,A2,A3,A4	A6
O13: Tener una mayor participación del mercado a nivel internacional	A1,A2,A3,A4,A7	A5,A6,A8,A10
O14: Generar productos con estándares internacionales que le permitan competir en un mercado global	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A8,A9,A10	A6
O15: Generar productos innovadores que satisfagan las necesidades del mercado y aseguren niveles óptimos de rentabilidad	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A8,A9	A6
O16: Adquirir nuevos productos a precios competitivos que apalanquen los contactos efectivos de negocio	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A9	A6
O17: Ofrecer productos con precios competitivos por medios de esquemas de economías de escala	A1,A3,A4,A5,A7,A8	A6

CAMPO DE BATALLA	ESTOS ACTORES SE ENCUENTRAN ALIADOS	PARA ENFRENTARSE A ESTOS ACTORES
O18: Tener mayores ingresos que las otras empresas del sector a nivel nacional	A1,A2,A3,A4,A8,A10	A6
O19: Asegurar una solidez que genere una estabilidad a nivel del grupo	A1,A2,A3,A4,A7,A8,A10	A6
O20: mantener una oferta mas atractiva que los empresas locales del sector	A1,A2,A3,A4,A8	A6
O21: Tener una aceptación importante del mercado en la adquisición de sus nuevos productos que garanticen la rentabilidad del grupo	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A9	A6
O22: Mayor frecuencia en el uso de sus productos	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A8,A9	A6
O23: Generar productos con mayor valor agregado que las otras empresas	A1,A3,A4,A5,A7,A9	A6
O24: Tener a su alcance nuevos productos que le disminuyan los tiempos de consulta	A1,A3,A4,A5,A7,A9,A10	A6
O25: Tener alternativas completas y eficientes para el cliente que asegure su fidelización sin comprometer la rentabilidad de la Compañía	A1,A3,A4,A5,	A6
O26: Mayores ventas que aseguren su estabilidad laboral y económica	A1,A2,A3,A4,A5,A10	A6
O27: Contar con un portafolio completo y efectivo para los clientes de todas las empresas del grupo	A1,A3,A4,A5,A7,A8	A6
O28: Hacer parte de los productos que conforman la solución completa y efectiva para el cliente	A1,A2,A3,A4,A5,A9	A6
O29: Lograr una mayor acogida por parte de los clientes de sus productos ofrecidos con respecto a la competencia	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A10	A6
O30: Poder escoger entre diferentes alternativas asegurando la satisfacción y efectividad esperada	A1,A3,A4,A5,A7,A9,A10	A6
O31: Mayor apalancamiento en el desarrollo económico de las empresas	A1,A2,A3,A4,A5,A9,A10	A6
O32: Contar con productos digitales rentables y competitivos en el entorno	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A8,A10	A6
O33: Pertenecer a una empresa con responsabilidad social y ambiental	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A8,A9,A10	
O34: generar productos rentables que estén alineados con el medio ambiente	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A8,A9,A10	A6
O35: Adquirir productos creados con responsabilidad ambiental que le generen contactos efectivos de negocio	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A8,A10	A6
O36: Tener un portafolio de productos que contemplen alternativas ecológicas	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A8,A10	A6

CAMPO DE BATALLA	ESTOS ACTORES SE ENCUENTRAN ALIADOS	PARA ENFRENTARSE A ESTOS ACTORES
O37: Tener diferentes opciones para elegir que incluyan alternativas ecológicas	A3,A4,A6,A7,A9	A1,A5
O38: Cumplimiento por parte de las empresas de las leyes ambientales	A1,A2,A3,A4,A7,A8,A9,A10	A6
O39: Tener mayores alternativas que le garanticen la efectividad en el uso de los productos	A6,A7,A8,A9	A1,A3,A4,A5
O40: Tener la oportunidad de llegar a mercados internacionales	A1,A2,A3,A4,A5,A7	A6,A8,A10
O41: Tener alternativas atractivas con estándares internacionales en un mercado nacional	A6,A7,A8,A10	A1,A2,A3,A4
O42: Contar con diferentes alternativas laborales a nivel nacional que le aseguren su crecimiento profesional y estabilidad económica	A2, A6, A10	A1,A3;A4

Fuente: Los Autores

ANÁLISIS:

Los Objetivos que presentan mayores actores enfrentados son:

- Ingresar a otros mercados con el fin de tener presencia internacional y tener presencia internacional y tener una mayor rentabilidad
- Tener una mayor participación del mercado a nivel internacional
- Tener mayores alternativas que le garanticen la efectividad en el uso de los productos.
- Tener alternativas atractivas con estándares internacionales en un mercado nacional.

10.5 CONVERGENCIA ENTRE ACTORES

Determina la posición de los actores frente a un campo de batalla y sus objetivos. Se reflejan los objetivos convergentes de mayor a menor según el grado de convergencia.

Después del análisis, es posible llegar a visualizar los restos estratégicos de cada actor y sus respectivas convergencias, razón por la que se establecen los campos de batalla, que corresponden a los espacios donde se desarrollan las acciones y donde los actores toman posición en torno a objetivos precisos¹⁰.

¹⁰ MIKLOS, Tomás y Ma. Elena Tello. (1998). Planeación Prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro. Edit. Limusa. México.

Cuadro 47. Convergencia entre Actores aplicado a Publicar

ACTORES		CONVERGEN EN LOS OBJETIVOS No.	SUMATORIA DE POSICIONES VALORADAS
G 3	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A9	O4,O5,O16,O21	1810
G 23	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A8,A10	O32,O35,O36	1530
G 11	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A8,A9,A10	O14,O33,O34	1340
G 17	A1,A3,A4,A5,A7,A9,A10	O24,O30	860
G 1	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A8	O1,O2	840
G 9	A1,A2,A3,A4,A7,A9	O11,O13	800
G 6	A1,A2,A3,A4,A7,A8,A10	O8,O19	790
G 13	A1,A3,A4,A5,A7,A8	O17,O27	740
G 10	A1,A2,A3,A4	O9,O12	570
G 16	A1,A3,A4,A5,A7,A9	O23	470
G 5	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A9,A10	O7	460
G 21	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A10	O29	430
G 19	A1,A2,A3,A4,A5,A10	O26	410
G 8	A1,A3,A4,A5,A6,A8,A10	O10	400
G 20	A1,A2,A3,A4,A5,A9	O28	400
G 12	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A8,A9	O22,O15	390
G 25	A1,A2,A3,A4,A7,A8,A9,A10	O38	390
G 27	A1,A2,A3,A4,A5,A7	O40	370
G 14	A1,A2,A3,A4,A8,A10	O18	360
G 22	A1,A2,A3,A4,A5,A9,A10	O31	360
G 18	A1,A3,A4,A5	O25	330
G 4	A1,A2,A3,A4,A5,A8,A10	O6	290
G 28	A6,A7,A8,A10	O41	270
G 7	A1,A3,A4,A5,A7	O9	260
G 24	A3,A4,A6,A7,A9	O37	260
G 26	A6,A7,A8,A9	O39	240
G 29	A2,A6,A10	O42	240
G 2	A1,A3,A4,A8	O3	230
G 15	A1,A2,A3,A4,A8	O20	230

Fuente: Los Autores

ANÁLISIS:

Se establecen las convergencias:

En el caso de Publicar, se reflejan los actores convergentes que frente al campo de batalla presentan objetivos similares de tal forma que los Objetivos con mayor convergencia son:

- Adquirir productos que estén apoyados en plataformas tecnológicas de punta

- Contar con herramientas tecnológicas que garanticen el resultado esperado de las consultas realizadas.
- Adquirir nuevos productos a precios competitivos que apalancen los contactos efectivos de negocio.

10.6 DIVERGENCIA ENTRE ACTORES

Refleja los actores que frente a un campo de batalla tienen intereses diferentes.

El método consiste en sumar los valores de las posiciones divergentes y la valoración de posiciones de los actores frente a los objetivos.

Posteriormente se ordenan los objetivos de mayor a menor, según su grado de divergencia.

Se suman los valores de las posiciones divergentes del cuadro 3: valoración de posiciones de los actores frente a los objetivos.

Se ordenan los objetivos divergentes de mayor a menor, según su grado de divergencia¹¹

Cuadro 48. Divergencia entre Actores aplicado a Publicar

ACTORES		DIVERGEN EN LOS OBJETIVOS No.	SUMATORIA DE POSICIONES VALORADAS
G 1	A6	01,02,04,05,06,07,08,09,012,014,015,016,017,018,019,020,021,022,023,024,025,026,027,028,029,030,031,032,034,035,036,038	2790
G 4	A6,A8,A10	011,040	290
G 3	A6,A8	09	170
G 5	A5,A6,A8,A10	013	120
G 7	A1,A3,A4,A5	039	120
G 8	A1,A2,A3,A4	041	120
G 6	A1,A5	037	100
G 9	A1,A3,A4	042	90
G 2	A5,A6	03	60

Fuente: Los Autores

¹¹ Op. Cit. Pág. 15

ANÁLISIS: Para la empresa en análisis el actor Competidores es el que mayor número (33) de Objetivos divergentes presenta. Lo anterior teniendo en cuenta que cada vez mas existen medios alternativos que facilitan de manera oportuna y el línea la consulta de información requerida por el cliente o usuario de los productos que ofrece Publicar.

Adicionalmente, se encuentra un crecimiento continuo de sustitutos que le exigen a Publicar estar en procesos continuos de mejoran que permitan competir frente a estos esquemas.

10.7 PODER DE LOS ACTORES

El poder determina la capacidad que tiene un actor de doblegar la voluntad de otros actores.

El futuro está relacionado con el territorio propio de los actores, es decir se podría llamar su entorno estratégico. Sin embargo el futuro dominable no es el mismo para cada actor social, sino que depende del grado de poder de cada uno¹².

Cuadro 49. Poder de los Actores aplicado a Publicar

	JUNTA DIRECTIVA	EMPLEADOS	HOLDING	FILIALES	OPERADORES TELEFONICOS	COMPETIDORES	CLIENTES	PROVEEDORES	USUARIOS	GOBIERNO	INFLUENCIA	PROMEDIO
JUNTA DIRECTIVA		100	100	100	70	70	100	70	70	0	680	76
EMPLEADOS	0		0	0	0	0	30	0	30	0	60	7
HOLDING	100	100		100	30	70	30	70	0	30	530	59
FILIALES	30	100	30		0	70	70	70	30	0	400	44
OPERADORES TELEFONICOS	30	0	0	70		70	70	0	30	0	270	30
COMPETIDORES	70	70	0	70	30		100	30	100	0	470	52
CLIENTES	70	30	0	70	30	100		0	70	0	370	41
PROVEEDORES	30	0	30	30	0	30	0		0	0	120	13
USUARIOS	70	30	30	70	30	100	100	0		0	430	48
GOBIERNO	100	100	70	100	100	100	70	70	0		710	79
DEPENDENCIA	500	530	260	610	290	610	570	310	330	30		
PROMEDIO	56	59	29	68	32	68	63	34	37	3		

Fuente: Los Autores

¹² Revista Med: Universidad Militar Nueva Granada. Revista.med@umng.edu.co

ANÁLISIS: De los actores establecidos se encuentra que los que mayor influencia tiene es el Gobierno y la Junta directiva y el de menor influencia son los empleados.

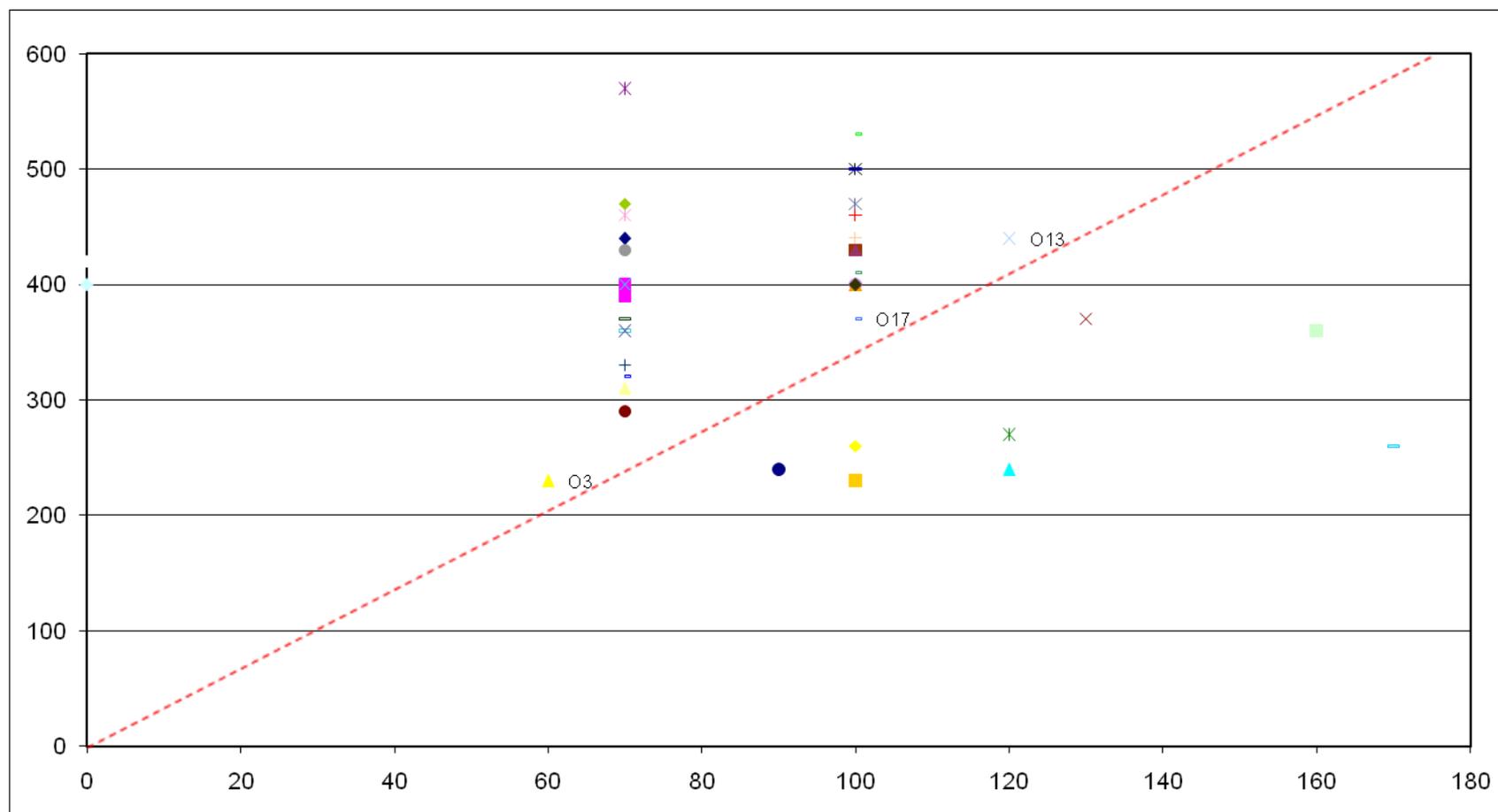
De la misma manera se establece que los actores con mayor dependencia son las filiales y los competidores y de menor influencia el gobierno.

10.8 CONFLICTIVIDAD DE LOS OBJETIVOS

Los Objetivos conflictivos son los que están sobre o muy cerca de la línea diagonal una vez se grafiquen, con lo cual se determina cuales objetivos son conflictivos y cuáles no, lo anterior se establece por medio de una grafica que permite definir que los Objetivos conflictivos son los que están sobre o muy cerca de la línea diagonal¹³.

¹³ Op. Cit. Pág. 15.

Ilustración 5: Grafica conflictividad de los Objetivos aplicado a Publicar



ANÁLISIS: Con esta grafica se puede definir que existen tres Objetivos muy conflictivos:

Objetivo 3: Integración de las herramientas tecnológicas en todas las empresas

Objetivo 17: Ofrecer productos con precios competitivos por medios de esquemas de economías de escala

Objetivo 13: Tener una mayor participación del mercado a nivel internacional

10.9 CLASIFICACIÓN OBJETIVOS CONFLICTIVOS Y NO CONFLICTIVOS

Posteriormente se establecen cuales Objetivos son conflictivos y no conflictos y se registran en un cuadro¹⁴.

Cuadro 50. Clasificación de los Objetivos conflictivos y no conflictivos aplicado a Publicar

OBJETIVOS CONFLICTIVOS	OBJETIVOS NO CONFLICTIVOS
O3: Integración de las herramientas tecnológicas en todas las empresas	O1: Tener tecnología de punta que garantice la rentabilidad en los negocios
O13: Tener una mayor participación del mercado a nivel internacional	O2: Contar con herramientas tecnológicas que faciliten y agilicen los procesos
O17: Ofrecer productos con precios competitivos por medios de esquemas de economías de escala	O4: Adquirir productos que estén apoyados en plataformas tecnológicas de punta
	O5: Contar con herramientas tecnológicas que garanticen el resultado esperado de las consultas realizadas
	O6: Desarrollo económico apoyado en las TICS
	O7: Tener empresas competitivas en el mercado digital
	O8: Pertenecer a empresas altamente competitivas e innovadoras a nivel digital
	O9: Obtener más servicios a menores costos
	O10: Cumplimiento de las reglamentaciones existentes en medio de una competencia sana
	O11: Ingresar a otros mercados con el fin de tener presencia internacional y tener una mayor rentabilidad
	O12: Obtener más servicios a menores costos
	O14: Generar productos con estándares internacionales que le permitan competir en un mercado global
	O15: Generar productos innovadores que satisfagan las necesidades del mercado y aseguren niveles óptimos de rentabilidad
	O16: Adquirir nuevos productos a precios competitivos que apalanquen los contactos efectivos de negocio
	O18: Tener mayores ingresos que las otras empresas del sector a nivel nacional
	O19: Asegurar una solidez que genere una estabilidad a nivel del grupo
	O20: mantener una oferta más atractiva que las empresas locales del sector
	O21: Tener una aceptación importante del mercado en la adquisición de sus nuevos productos que garanticen la rentabilidad del grupo
	O22: Mayor frecuencia en el uso de sus productos
	O23: Generar productos con mayor valor agregado que las otras empresas
	O24: Tener a su alcance nuevos productos que le disminuyan los tiempos de consulta
	O25: Tener alternativas completas y eficientes para el cliente que asegure su fidelización sin comprometer la rentabilidad de la Compañía
	O26: Mayores ventas que aseguren su estabilidad laboral y económica
	O27: Contar con un portafolio completo y efectivo para los clientes de todas las empresas del grupo
	O28: Hacer parte de los productos que conforman la solución completa y efectiva para el cliente
	O29: Lograr una mayor acogida por parte de los clientes de sus productos ofrecidos con respecto a la competencia
	O30: Poder escoger entre diferentes alternativas asegurando la satisfacción y efectividad esperada
	O31: Mayor apalancamiento en el desarrollo económico de las empresas
	O32: Contar con productos digitales rentables y competitivos en el entorno
	O33: Pertenecer a una empresa con responsabilidad social y ambiental
	O34: generar productos rentables que estén alineados con el medio ambiente
	O35: Adquirir productos creados con responsabilidad ambiental que le generen contactos efectivos de negocio
	O36: Tener un portafolio de productos que contemplen alternativas ecológicas
	O37: Tener diferentes opciones para elegir que incluyan alternativas ecológicas
	O38: Cumplimiento por parte de las empresas de las leyes ambientales
	O39: Tener mayores alternativas que le garanticen la efectividad en el uso de los productos
	O40: Tener la oportunidad de llegar a mercados internacionales
	O41: Tener alternativas atractivas con estándares internacionales en un mercado nacional
	O42: Contar con diferentes alternativas laborales a nivel nacional que le aseguren su crecimiento profesional y estabilidad económica

Fuente: Los Autores

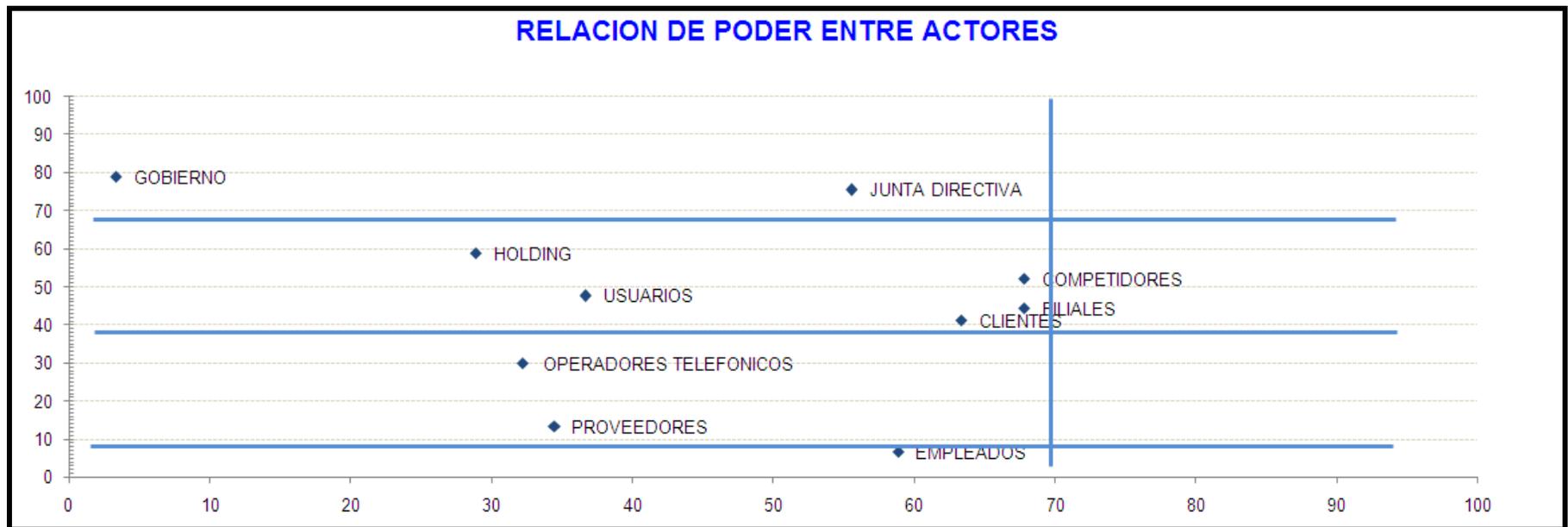
¹⁴ Op. Cit. Pág. 15.

ANÁLISIS: En el cuadro se separan los Objetivos conflictivos de los no conflictivos, siendo los conflictivos:
Objetivo 3: Integración de las herramientas tecnológicas en todas las empresas
Objetivo 17: Ofrecer productos con precios competitivos por medios de esquemas de economías de escala
Objetivo 13: Tener una mayor participación del mercado a nivel internacional

10.10 RELACIÓN DE PODER ENTRE ACTORES

Partiendo de la influencia y la dependencia se localiza cada uno de los actores, con el fin de determinar la relación de poder entre ellos¹⁵.

Ilustración 6. Grafica Relación de poder entre Actores aplicado a Publicar



¹⁵ Op. Cit. Pág. 15.

ANÁLISIS: Se logra concluir que los Actores se clasifican en:

- Dominantes: Junta directiva, Gobierno
- Intermedia: Holding, Filiales, Competidores, Clientes, Proveedores, Usuarios
- Autónomo : Operadores Telefónicos, proveedores
- Nulo: Empleados

Es decir, se debe realizar un trabajo especial con los Dominantes pues son los que más impacto tienen, sin embargo existen casos como el Gobierno, sobre el cual la empresa no tiene ninguna injerencia.

10.11 PUNTOS DE NEGOCIACIÓN

Se busca determinar que podría aceptar un actor, con el fin de ceder en sus pretensiones¹⁶.

¹⁶ Op. Cit. Pág. 15.

Cuadro 51. Puntos de Negociación aplicado a Publicar

PUNTOS DE NEGOCIACION
El actor Junta Directiva - Holding - Filiales - Proveedores
Apoyaría al actor: Operadores Telefónicos - Competidores
En los objetivos con los cuales ambos coinciden: O10: Cumplimiento de las reglamentaciones existentes en medio de una competencia sana O1: Tener tecnología de punta que garantice la rentabilidad en los negocios O2: Contar con herramientas tecnológicas que faciliten y agilicen los procesos O4: Adquirir productos que estén apoyados en plataformas tecnológicas de punta O5: Contar con herramientas tecnológicas que garanticen el resultado esperado de las consultas realizadas O6: Desarrollo económico apoyado en las TICS O7: Tener empresas competitivas en el mercado digital
A condición de que éste actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales exista divergencia: O3: Integración de las herramientas tecnológicas en todas las empresas

PUNTOS DE NEGOCIACION

El actor

Junta Directiva - Empleados - Holding - Filiales - Clientes

Apoyaría al actor:

Operadores Telefónicos - Competidores - Proveedores - Gobierno

En los objetivos con los cuales ambos coinciden:

O1: Tener tecnología de punta que garantice la rentabilidad en los negocios

O2: Contar con herramientas tecnológicas que faciliten y agilicen los procesos

O8: Pertenecer a empresas altamente competitivas e innovadoras a nivel digital

O33: Pertenecer a una empresa con responsabilidad social y ambiental

O34: generar productos rentables que estén alineados con el medio ambiente

O36: Tener un portafolio de productos que contemplen alternativas ecológicas

O38: Cumplimiento por parte de las empresas de las leyes ambientales

A condición de que éste actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales exista divergencia:

O13: Tener una mayor participación del mercado a nivel internacional

PUNTOS DE NEGOCIACION

El actor

Junta Directiva - Holding - Filiales - Operadores Telefónicos - Clientes - Proveedores

Apoyaría al actor:

Competidores

En los objetivos con los cuales ambos coinciden:

O10: Cumplimiento de las reglamentaciones existentes en medio de una competencia sana

A condición de que éste actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales exista divergencia:

O17: Ofrecer productos con precios competitivos por medios de esquemas de economías de escala

11 ESTRATEGIAS PARA CONSTRUIR EL ESCENARIO APUESTA

11.1 ANÁLISIS DOFA

Para cada objetivo se determinan las Fortalezas y Debilidades internas que presenta la organización para hacer realidad el objetivo.

Posteriormente para cada objetivo se determinan las Oportunidades y Amenazas que ofrece el entorno, para la organización, en relación con objetivo¹⁷.

Cuadro 52. Análisis DOFA por Objetivo aplicado a Publicar

OBJETIVO 1

Crecer en 8 nuevos productos para el año 2015 acordes a la necesidades de los clientes

FORTALEZAS	Presupuesto asignado para investigación y desarrollo Talento humano con conocimiento del negocio y de nuevas tecnologías Segmentación y conocimiento de las necesidades del cliente y las tendencias actuales Experiencia en el sector y marca posicionada
OPORTUNIDADES	Tendencia a productos digitales altamente masificables Penetración de internet en la región Nichos de mercado sin atender Diseño e implementación de nuevas formas de publicidad
DEBILIDADES	Cultura organizacional adversa al riesgo y al cambio Procesos lentos y poco flexibles para un mercado dinámico Modelo comercial concentrado en medios impresos Plataforma tecnológica actual no soporta las necesidades futuras
AMENAZAS	Competidores digitales muy posicionados con productos flexibles La velocidad en innovación e implementación por parte de la competencia Modelo de autoservicio en publicidad ofrecido por algunos competidores Facil movilidad y poca fidelidad de los clientes

¹⁷ Op. Cit. Pág. 15

OBJETIVO 2**Ofrecer un esquema de venta consultiva a por los menos el 50% de los clientes al 2015**

FORTALEZAS	Se cuenta con una fuerza comercial numerosa y con cubrimiento a toda la región Conocimiento del modelo de venta consultiva que se deberá replicar de manera global Esquema de capacitaciones orientadas a volver la fuerza comercial mas consultores que asesores Confianza de los clientes por la organización
OPORTUNIDADES	Las nuevas tendencias tecnológicas y socio-culturales generan la posibilidad de dar alternativas de publicidad Incentivos del Gobierno para la creación de nuevas empresa, aumentando la base de clientes potenciales Nichos de mercado sin atender
DEBILIDADES	Modelo de remuneración y comisiones que apoyan más la venta impresa que la venta consultiva Falta de experiencia en otras líneas de productos diferentes al impreso Procesos lentos y poco flexibles para un mercado dinámico Poco conocimiento del hábito de consulta de los usuarios
AMENAZAS	Modelo de autoservicio en publicidad ofrecido por algunos competidores Más competencia global y especializada capaz de ofrecer precios más bajos Alianzas estratégicas entre competidores Crisis económicas que dificulte la inversión en publicidad

OBJETIVO 3**Obtener del total de los ingresos de la compañía un 23% por venta de producto internet al 2015**

FORTALEZAS	Posicionamiento de la marca paginasamarillas.com La actual tendencia de las ventas de internet en la compañía es ascendente Proyectos en curso orientados a la innovación de productos digitales Renovación de la alta gerencia con enfoque tecnológico
OPORTUNIDADES	Tendencia de conciencia ecológica que favorezca la migración hacia productos digitales Penetración de internet en la región Aumento del presupuesto de las empresas para publicitar en medios no tradicionales como internet Actual tendencia de consulta por medios digitales
DEBILIDADES	Modelo comercial concentrado en medios impresos Modelo de remuneración y comisiones que apoyan más la venta impresa que la venta consultiva Falta de experiencia en otras líneas de productos diferentes al impreso
AMENAZAS	Más competencia global y especializada capaz de ofrecer precios más bajos Modelo de autoservicio en publicidad ofrecido por algunos competidores La velocidad en innovación e implementación por parte de la competencia

Fuente: Los Autores

11.2 ACCIONES PARA ALCANZAR EL OBJETIVO

Las acciones resultan de analizar la manera de:

- Aprovechar las fortalezas y oportunidades
- Solucionar las debilidades
- Aminorar las amenazas

Cuadro 53. Acciones para alcanzar el Objetivo aplicado a Publicar

<p>O1 Crecer en 8 nuevos productos para el año 2015 acordes a la necesidades de los clientes</p>	<p>A1 Crear un equipo multidisciplinario con esquema innovador hacia tendencias del mercado A2 Realizar mediciones de uso de los productos para segmentar de una manera mas efectiva los mercados A3 Rediseñar los procesos para hacerlos más ágiles a las tendencias del mercado A4 Renovar la plataforma tecnológica para apoyar las iniciativas futuras A5 Ofrecer modelos de autoservicio para los clientes A6 Diseñar un proceso de cambio organizacional orientado a la innovacion con enfoque tecnológico</p>
<p>O2 Ofrecer un esquema de venta consultiva a por los menos el 50% de los clientes al 2015</p>	<p>A7 Cambiar el modelo de remuneración que apoye la venta consultiva A8 Capacitar a la fuerza de ventas con orientación hacia la venta consultiva A9 Implementar herramientas de medición hacia las tendencias de uso de los productos A10 Desarrollar un CRM efectivo que apoye la labor comercial A11 Implementar herramientas de medición que reflejen la efectividad de nuestros productos hacia los clientes A12 Crear esquemas de teletrabajo que generen mas productividad a la fuerza comercial</p>
<p>O3 Obtener del total de los ingresos de la compañía un 23% por venta de producto internet al 2015</p>	<p>A13 Contratar de la competencia talento humano experto en internet A14 Realizar alianzas estratégicas con empresas digitales para ser reseller de sus productos A15 Crear campañas de promoción de vinculación gratuita como gancho comercial para aumentar la base de clientes A16 Crear productos con valor agregado al usuario por realizar la consulta de nuestros productos A17 Abrir nuevos mercados sin necesidad de tener una infraestructura local con aprovechamiento de la red A18 Dictar seminarios a Pymes sobre las oportunidad de negocio que se generan por medio de productos en internet</p>

Fuente: Los Autores

ANÁLISIS:

Publicar requiere trabajar en el incremento de su portafolio de productos, por lo que se ha definido como mínimo un crecimiento de 8 nuevos productos para el año 2015, lo anterior requiere una inversión en estudios de mercado que pueda asegurar la identificación de las necesidades tanto de los clientes como de los usuarios.

Se requiere hacer un cambio en el esquema actual en lo referente a la venta, para lo cual se definen acciones que afectan directamente el proceso comercial actual, tal es el caso del cambio en el esquema de remuneración, adicionalmente la empresa se encuentra en un proceso de desarrollo e implementación del CRM, en conjunto con herramientas de medición que reflejan la efectividad de nuestros productos hacia los clientes.

Adicionalmente, y acorde a los cambios tecnológicos que viene enfrentado el mercado, es necesario enfocar el crecimiento de los ingresos para los próximos años en los productos electrónicos de tal manera que en el año 2015 los ingresos totales de la compañía superen el 25% por este concepto.

11.3 CALIFICACIÓN TEMPORALIDAD DE LAS ACCIONES (IMPORTANCIA-GOBERNABILIDAD)

Esta es una herramienta que permite priorizar de manera sencilla las variables relacionadas a un evento.

Importancia: Es la pertinencia o relación coherente que existe entre la acción propuesta (variable objeto de estudio) y los objetivos y metas planeadas (campo de acción de la variable). Es necesario tener en cuenta que en esta dimensión se asigna a cada acción o variable un puntaje, el cual permite visualizar la pertinencia de menor a mayor grado.

Gobernabilidad: Es el control o dominio que la organización puede tener sobre cada acción o variable. Esta dimensión se clasifica teniendo como base unos criterios de control sobre las acciones o variables¹⁸

¹⁸ BAS, Enric, Prospectiva; herramientas para la gestión estratégica del cambio. Ariel. Barcelona. 1999.

Cuadro 54. Calificación de la Temporalidad de las Acciones (Importancia – Gobernabilidad) aplicado a Publicar

ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	PROMEDIO
A1	90	60	75
A2	70	70	70
A3	80	50	65
A4	70	50	60
A5	50	70	60
A6	70	40	55
A7	60	40	50
A8	70	80	75
A9	70	80	75
A10	50	60	55
A11	60	70	65
A12	30	40	35
A13	80	30	55
A14	80	30	55
A15	70	60	65
A16	90	70	80
A17	60	50	55
A18	40	80	60

Fuente: Los Autores

ANÁLISIS:

Del total de las acciones, existen algunas que se caracterizan por su mayor puntaje y peso frente a las demás, en cuanto, a las de mayor promedio se encuentra la acción:

A16: Crear productos con valor agregado al usuario por realizar la consulta de nuestros productos

En lo referente a Importancia:

A16: Crear productos con valor agregado al usuario por realizar la consulta de nuestros productos

A1: Crear un equipo multidisciplinario con esquema innovador hacia tendencias del mercado

Gobernabilidad:

A8: Capacitar a la fuerza de ventas con orientación hacia la venta consultiva

A9: Implementar herramientas de medición hacia las tendencias de uso de los productos

A18: Dictar seminarios a Pymes sobre las oportunidad de negocio que se generan por medio de productos en internet

11.4 ACCIONES EJECUCIÓN INMEDIATA

Cuadro 55. Acciones de Ejecución Inmediata aplicado a Publicar

ACCIONES	
A1	Crear un equipo multidisciplinario con esquema innovador hacia tendencias del mercado
A2	Realizar mediciones de uso de los productos para segmentar de una manera mas efectiva los mercados
A8	Capacitar a la fuerza de ventas con orientación hacia la venta consultiva
A9	Implementar herramientas de medición hacia las tendencias de uso de los productos
A16	Crear productos con valor agregado al usuario por realizar la consulta de nuestros productos

Fuente: Los Autores

11.5 ACCIONES MEDIANO Y LARGO PLAZO

Cuadro 56. Acciones de Mediano y Largo Plazo aplicado a Publicar

ACCIONES	
A3	Rediseñar los procesos para hacerlos más ágiles a las tendencias del mercado
A4	Renovar la plataforma tecnológica para apoyar las iniciativas futuras
A5	Ofrecer modelos de autoservicio para los clientes
A6	Diseñar un proceso de cambio organizacional orientado a la innovación con enfoque tecnológico
A7	Cambiar el modelo de remuneración que apoye la venta consultiva
A10	Desarrollar un CRM efectivo que apoye la labor comercial
A11	Implementar herramientas de medición que reflejen la efectividad de nuestros productos hacia los clientes
A12	Crear esquemas de teletrabajo que generen más productividad a la fuerza comercial
A13	Contratar de la competencia talento humano experto en internet
A14	Realizar alianzas estratégicas con empresas digitales para ser reseller de sus productos
A15	Crear campañas de promoción de vinculación gratuita como gancho comercial para aumentar la base de clientes
A17	Abrir nuevos mercados sin necesidad de tener una infraestructura local con aprovechamiento de la red
A18	Dictar seminarios a Pymes sobre las oportunidades de negocio que se generan por medio de productos en internet

Fuente: Los Autores

Cuadro 57. Planteamiento del Problema.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:		Desarrollar una cultura de consumo de los productos Publicar al 2015	
PROPOSITO	OBJETIVOS	ACCIONES	
Incrementar en 10% la rentabilidad medida a Dic. de 2010	Crecer en 8 nuevos productos para el año 2015 acordes a la necesidades de los clientes	Crear un equipo multidisciplinario con esquema innovador hacia tendencias del mercado	
		Realizar mediciones de uso de los productos para segmentar de una manera mas efectiva los mercados	
		Rediseñar los procesos para hacerlos más ágiles a las tendencias del mercado	
		Renovar la plataforma tecnológica para apoyar las iniciativas futuras	
		Ofrecer modelos de autoservicio para los clientes	
		Diseñar un proceso de cambio organizacional orientado a la innovacion con enfoque tecnológico	
	Ofrecer un esquema de venta consultiva a por los menos el 50% de los clientes al 2015	Cambiar el modelo de remuneración que apoye la venta consultiva	
		Capacitar a la fuerza de ventas con orientación hacia la venta consultiva	
		Implementar herramientas de medición hacia las tendencias de uso de los productos	
		Desarrollar un CRM efectivo que apoye la labor comercial	
		Implementar herramientas de medición que reflejen la efectividad de nuestros productos hacia los clientes	
		Crear esquemas de teletrabajo que generen mas productividad a la fuerza comercial	
	Obtener del total de los ingresos de la compañía un 23% por venta de producto internet al 2015	Contratar de la competencia talento humano experto en internet	
		Realizar alianzas estratégicas con empresas digitales para ser reseller de sus productos	
		Crear campañas de promoción de vinculación gratuita como gancho comercial para aumentar la base de clientes	
		Crear productos con valor agregado al usuario por realizar la consulta de nuestros productos	
		Abrir nuevos mercados sin necesidad de tener una infraestructura local con aprovechamiento de la red	
		Dictar seminarios a Pymes sobre las oportunidad de negocio que se generan por medio de productos en internet	

Fuente: los autores

12. CONCLUSIONES

Publicar S. A. es una empresa que ha mantenido su liderazgo en el producto impreso por más de 50 años, lo que le da un know how importante en el sector, adicionalmente ha contado con el respaldo del Grupo Carvajal, generando una imagen de solidez y garantía en sus productos.

Durante su historia, se ha caracterizado por los excelentes resultados a nivel de rentabilidad, sin embargo en los últimos años, se ha visto un detrimento en la misma, por causa de la migración que se viene presentando en los medios tecnológicos, tal es el caso de la disminución en la consulta del papel y el crecimiento en a consulta por la red.

Por lo anterior y según la información consolidada en este trabajo, concluimos, que es necesario que Publicar continúe penetrando el mercado de los productos online, con una innovación más ágil teniendo en cuenta que lo que se busca es permanecer como líder en un esquema global, en donde la competencia cada vez es más fuerte y se crean competidores de una forma dinámica con alternativas cada vez más atractivas para los clientes.

Basadas en esta situación actual, las autoras proponen realizar un análisis financiero por medio de un proceso de reingeniería que permita trasladar las inversiones del medio impreso al tecnológico, dándole a la empresa una imagen moderna y actualizada con los avances tecnológicos que la rodean.

De la misma forma, es necesario recalcar la importancia que tiene dentro de este cambio el aprovechamiento del capital humano de la empresa, por medio de un proceso de adaptación aceptación de estos avances tecnológicos, generando resultados económicos futuros.

Se debe tener en cuenta que el cobro de los productos tecnológicos no está ligado a los cobros por medio de los operadores telefónicos, lo que hace necesario una redefinición de las áreas de soporte que asegure unos resultados consecuentes con el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- ASTIGARRAGA, Eneko. “La función Prospectiva en la empresa”. Apuntes de Prospectiva para el Módulo de Dirección Estratégica.
- BARRERA M., Marcos F. (2000). Planificación Prospectiva y Holística. Planificación en Dinámica Social. Fundación Servicios y Proyecciones para América Latina (SYPAL). Caracas.
- BAS, Enric, Prospectiva; herramientas para la gestión estratégica del cambio. Ariel. Barcelona. 1999.
- GODET, Michel. (1993). De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. Edit. Alfaomega- Marcondo. Bogotá, Colombia.
- -----, PROSPEKTIKER; FUTURIBLES. Problemas y métodos de Prospectiva: Caja de Herramientas . Unesco. Edición año 2000.
- HEVIA A., Oswaldo. (2001). Metodología de Escenarios: ¿Utopía o Concreción Prospectiva en las Ciencias Sociales? Mundo Nuevo. Revista de estudios Latinoamericanos. Universidad Simón Bolívar (USB). Instituto de Altos Estudios de América Latina, No. 5, Caracas.
- -----, Reflexiones Metodológicas y Epistemológicas en las Ciencias Sociales. Fondo Editorial Tropykos. Caracas.
- IPTS. Scenarios Building. Convergences and differences. Prodeedings of Profutures Workshop. 1995 Profutures Meeting IPTS.
- LANDETA, Jon. El método Delphi Una técnica de previsión para la incertidumbre, Ariel, Barcelona, 1999.
- MAZA Z., D.F. (2000). Metodología Macroeconómica. Monte Ávila Editores. Caracas.
- MIKLOS, Tomás y Ma. Elena Tello. (1998). Planeación Prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro. Edit. Limusa. México.
- MORIN, Edgar (2000) .Los Siete Saberes Para una Educación del Futuro (coautoría con la Unesco)

- OBSERVATORIO DE PROSPECTIVA TECNOLÓGICA INDUSTRIAL (OPTI), "Primer Informe de Prospectiva Tecnológica Industrial: Futuro Tecnológico en el horizonte del 2015". Miner. Madrid, 1999.
- PORTER Michael. "The Competitive Advantage of Nations", Free Press, Nueva York, 1990.
- SCHWARTZ, Peter: La planification stratégique par scénarios, Revista Futuribles, Nº 176, mai 1993.
- -----, "The art of the long view", Currency doubleday, 1995.
- SACHS, Wladimir (1980). Diseño de un futuro para el futuro. Edit. Guadalupe. Buenos Aires.
- The five competitive forces that shape strategy, nueva York, 2008
- TOFFLER, Alvin.(1998). El cambio del Poder. Plaza & James Editores. Barcelona, España.
- VAN DER HEIJDEN, Kees (1998). Escenarios. El Arte de prevenir el Futuro. Edit. Panorama. México.
- YURÉN C., María T. (1998). Leyes, Teorías y Modelos. Edit. Trillas. México.
- VARIOS. Futuribles: Prospective et strategique., Revista Futuribles. nº especial.

Cibergrafia

- Open Directory Project Directorio de Prospectiva en español
- Google: Directorio de Prospectiva en español
- Prospectiva en Internet
http://www.dmoz.org/World/Español/Ciencias_Sociales/Prospectiva
- Caja de Herramientas de la prospectiva estratégica. En internet
- Godet, M.(1995) Prospectiva y Planificación Estratégica. SG Editores
- OBSERVATORIO DE PROSPECTIVA TECNOLÓGICA INDUSTRIAL (OPTI) <http://www.opti.org> . Informes de Prospectiva Tecnológica Industrial: Futuro Tecnológico en el horizonte del 2015”. Miner
- www.prospecti.es/
- Institute for Prospective Technological Studies.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto como un segundo archivo denominado: " RAI "

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización en Gerencia Estratégica
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Desarrollar un direccionamiento estratégico para la empresa Publicar que permita crear una cultura de consumo de los productos Publicar al 2015.
3	AUTOR(es)	Ivonne Rojas Vega - Sandra Patricia Díaz Rodríguez
4	AÑO Y MES	2010 - Septiembre
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Dario Alfonso Sierra Arias
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	El liderazgo de Publicar durante más de 50 años ha generado un alto nivel de recordación y posicionamiento en el negocio impreso. La tendencia del mercado en el producto impreso ha ido disminuyendo lo que exige para permanecer con este liderazgo, que Publicar se fortaleza en los mercados digitales cambiando su esquema orientado a producto hacia un enfoque orientado al cliente con una propuesta multiproducto en la cual se incorpore una venta consultiva con una propuesta comercial de contactos efectivos para los anunciantes y una cultura de consumo de nuestros productos para los usuarios. Para lograr este cambio, la Compañía deberá realizar un ajuste no solo en sus procesos sino en los esquemas comerciales y en la estructura interna.
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	<ul style="list-style-type: none"> • Solidez • Competencia • Publicidad • Internet • Impreso • Penetración • Imagen • Sustitutos • Holding • Redefinición
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Publicidad
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	Investigación Aplicada
10	OBJETIVO GENERAL	Identificar acciones a corto, mediano y largo plazo para desarrollar una cultura de consumo de los productos Publicar al 2015

11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la razón de ser de Publicar • Analizar los sistemas de microentorno y macroentorno de Publicar • Conocer cada uno de los actores sociales, sus intereses, sus móviles y sus respectivos inicios de poder • Analizar y diseñar todos los posibles escenarios a los cuales se puede ver sometido Publicar • Plantear el adecuado direccionamiento estratégico mediante la construcción de escenario apuesta para la Organización • Determinar el plan de acción a seguir para la consecución y adecuado desarrollo del planteamiento del problema formulado.
12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • ASTIGARRAGA, Eneko. "La función Prospectiva en la empresa". Apuntes de Prospectiva para el Módulo de Dirección Estratégica. • BARRERA M., Marcos F. (2000). Planificación Prospectiva y Holística. Planificación en Dinámica Social. Fundación Servicios y Proyecciones para América Latina (SYPAL). Caracas. • BAS, Enric, Prospectiva; herramientas para la gestión estratégica del cambio. Ariel. Barcelona. 1999. • GODET, Michel. (1993). De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. Edit. Alfaomega-Marcondo. Bogotá, Colombia. • -----, PROSPEKTIKER; FUTURIBLES. Problemas y métodos de Prospectiva: Caja de Herramientas. Unesco. Edición año 2000. • HEVIA A., Oswaldo. (2001). Metodología de Escenarios: ¿Utopía o Concreción Prospectiva en las Ciencias Sociales? Mundo Nuevo. Revista de estudios Latinoamericanos. Universidad Simón Bolívar (USB). Instituto de Altos Estudios de América Latina, No. 5, Caracas. • -----, Reflexiones Metodológicas y Epistemológicas en las Ciencias Sociales. Fondo Editorial Tropykos. Caracas. • IPTS. Scenarios Building. Convergences and differences. Prodeedings of Profutures Workshop. 1995 Profutures Meeting IPTS. • LANDETA, Jon. El método Delphi Una técnica de previsión para la incertidumbre, Ariel, Barcelona, 1999. • MAZA Z., D.F. (2000). Metodología Macroeconómica. Monte Ávila Editores. Caracas. • MIKLOS, Tomás y Ma. Elena Tello. (1998). Planeación Prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro. Edit. Limusa. México.

13	RESUMEN O CONTENIDO	<p>Reseña Histórica Productos Publicar Planeación Estratégica Matriz de Macrosegmentación Análisis Interno Análisis Sectorial Análisis del Problema Determinación de Factores de Cambio Exploración, diseño y elección de escenarios Actores Sociales Estrategia para construir escenario apuesta Conclusiones y Recomendaciones Bibliografía</p>
14	METODOLOGIA	<p>Se realizó un plan prospectivo de la Empresa Publicar mediante la aplicación de la metodología de direccionamiento estratégico partiendo desde la información básica de la empresa con un análisis interno, posteriormente se realiza el análisis del sector y externo de la Compañía, se determina el problema a resolver, planteamiento de escenarios y finalmente plan de acción para lograr el objetivo planteado</p>
15	CONCLUSIONES	<p>Publicar S. A. es una empresa que ha mantenido su liderazgo en el producto impreso por más de 50 años, lo que le da un know how importante en el sector, adicionalmente ha contado con el respaldo del Grupo Carvajal, generando una imagen de solidez y garantía en sus productos.</p> <p>Durante su historia, se ha caracterizado por los excelentes resultados a nivel de rentabilidad, sin embargo en los últimos años, se ha visto un detrimento en la misma, por causa de la migración que se viene presentando en los medios tecnológicos, tal es el caso de la disminución en la consulta del papel y el crecimiento en la consulta por la red.</p> <p>Por lo anterior y según la información consolidada en este trabajo, concluimos, que es necesario que Publicar continúe penetrando el mercado de los productos online, con una innovación más ágil teniendo en cuenta que lo que se busca es permanecer como líder en un esquema global, en donde la competencia cada vez es más fuerte y se crean competidores de una forma dinámica con alternativas cada vez más atractivas para los clientes.</p> <p>Basadas en esta situación actual, las autoras proponen realizar un análisis financiero por medio de un proceso de reingeniería que permita trasladar las inversiones del medio impreso al tecnológico, dándole a la empresa una imagen moderna y actualizada con los avances tecnológicos que la rodean.</p> <p>De la misma forma, es necesario recalcar la importancia que tiene dentro de este cambio el aprovechamiento del capital humano de la empresa, por medio de un proceso de adaptación aceptación de estos avances tecnológicos, generando resultados económicos futuros.</p> <p>Se debe tener en cuenta que el cobro de los productos tecnológicos no está ligado a los cobros por medio de los operadores telefónicos, lo que hace necesario una redefinición de las áreas de soporte que asegure unos resultados consecuentes con el mercado.</p>
16	RECOMENDACIONES	<p>Aunque es un campo opcional, se deben incluir si el proyecto lo amerita.</p>
*	CÓDIGO DE LA BIBLIOTECA	<p>No aplica para usted.</p>