

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

SEMINARIO DE TESIS: BALANCED SCORECARD Y DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

MAPA ESTRATÉGICO Y BALANCED SCORECARD DE "AF MEDIA"

Autor: Cdr. Matias Valicenti

Tutora: Dra. Alejandra Falco



| SI/ NO autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir a los fines exclusivamente |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| académicos y didácticos la Tesis/Trabajo Final de mi autoría correspondiente a la carrera cursada |
| en esta institución. |
| |
| |
| |
| |
| FIRMA |
| |
| |
| |
| ACLARACIÓN |
| |
| |
| DNI |
| DIVI |



ÍNDICE

| 1. | OBJETIVO DE LA TESINA | 4 |
|------|--------------------------------------------------|---------------|
| 2. | ACTUALIDAD INDUSTRIA DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN E | N ARGENTINA 4 |
| 3. | LA EMPRESA – "AF MEDIA" | 8 |
| 3.1. | BREVE HISTORIA | 8 |
| 3.2. | LA ACTUALIDAD | 8 |
| 3.3. | VISIÓN | 9 |
| 3.4. | MISIÓN | 9 |
| 4. | LA GERENCIA GENERAL | 10 |
| 4.1. | ESTRUCTURA Y FUNCIONES | 10 |
| 4.2. | OBJETIVOS | 10 |
| 5. | BALANCED SCORECARD Y MAPA ESTRATÉGICO | 11 |
| 5.1. | MARCO TEÓRICO | 11 |
| 6. | EL MAPA ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO | 14 |
| 6.1. | PERSPECTIVA FINANCIERA | 15 |
| 6.2. | PERSPECTIVA DEL CLIENTE | 16 |
| 6.3. | PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS | 19 |
| 6.4. | PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y DEL CONOCIMIENTO | 22 |
| 7. | BALANCED SCORECARD DEL NEGOCIO | 24 |
| 7.1. | INDICADORES | 24 |
| 8. | CONCLUSIONES | 32 |
| Q | REFERENCIAS RIRI IOCRÁFICAS | 22 |



1. OBJETIVO DE LA TESINA

Con el objetivo de preservar la confidencialidad de la información y la identidad de la empresa en el presente trabajo, la denominaremos "AF MEDIA S.A." (en adelante AF).

La sociedad "AF MEDIA S.A." opera en el mercado de medios de comunicación (edición de diario en formato papel y digital).

Este mercado es altamente competitivo y está mutando aceleradamente, debido a la incursión de nuevas tecnologías y a cambios en el hábito de consumo de sus clientes. Es por esto que entre otras cosas, la toma de decisiones acertadas y a tiempo marcan la diferencia respecto a sus competidores. Con este contexto, es fundamental que AF cuente con información (indicadores) que le permitan tener conocimiento del desempeño del negocio en función de la estrategia delineada.

Esta tesina tiene por objetivo diseñar el Mapa Estratégico y el *Balanced Scorecard* para la Gerencia General de "AF MEDIA S.A.".

Con esta herramienta esperamos poder medir con efectividad y eficiencia el cumplimiento de la estrategia definida de la compañía.

2. ACTUALIDAD DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION

La industria de medios de comunicación en Argentina está atravesando una crisis, que va desde lo económico hasta el cambio de hábitos de consumo de los productos tradicionales (radios, televisión, diarios impresos, revistas, etc.).

Se estima que en el periodo 2016/2018 se han perdido en el país al menos 3.000 puestos de trabajo en la industria periodística, debido a la reducción o cierre de empresas de servicios periodísticos de diferentes medios (televisión, grafica, radial, etc.).



En lo que respecta a los medios gráficos, según el IVC (Instituto Verificador de Circulaciones), órgano que audita las ventas de diarios, se ha producido una caída de ventas de aproximadamente un 7% interanual en promedio en la industria. Este fenómeno se viene manteniendo en la última década, y si bien no se ha incrementado se mantiene constante. Claro ejemplo de esto es el caso del diario Clarín, principal referente de la industria, que paso de comercializar los domingos 1.000.000 de ejemplares hace no más de una década a vender no más de 500.000 ejemplares, y si tomamos como referencia la ventas en la semana, paso de vender 400.000 ejemplares por día de semana a un promedio de 120.00 ejemplares.

La abrupta caída en las ventas en términos de circulación, se traduce también en una fuerte caída de la inversión publicitaria, lo cual trae aparejadas enormes pérdidas de rentabilidad. Las condiciones sindicales de colaboradores editoriales y el aumento en los costos de los medios de distribución – esenciales para la supervivencia de los medios gráficos – han agravado la situación económica de la industria gráfica. Esto ha derivado en profundas reestructuraciones de las mesas editoriales, fuertes ajustes en los gastos, proclamas de austeridad y ascetismo, despidos masivos de periodistas y profesionales de las áreas de soporte, reconversión de ediciones impresas a versiones solamente para internet y, lamentablemente, el cierre definitivo de muchos diarios y periódicos en el mundo.

La crisis por la que atraviesan los medios gráficos es a nivel mundial. Las crisis más significativas pueden verse en los países que mayor penetración tienen de Internet y de los productos digitales, como son EEUU y Europa.



En contraposición de esto, las audiencias digitales han crecido en términos exponenciales, siendo la Argentina, uno de los países en el mundo con mayor tasa de consumo de contenido de noticias por usuario.

En el 2018, Argentina ha superado los 30 millones de usuarios de internet, y su nivel de penetración en total población es de casi el 70% de los habitantes. Esto la ubica en el segundo país de América Latina (LATAM) con mayor cantidad relativa de usuarios en la web. La argentina es la tercera audiencia online en LATAM después de Brasil y México. Sin embargo, después de más de dos décadas de existencia de ediciones digitales, y de sufrir caídas en los volúmenes de circulación, los medios impresos siguen aportando el 92% de los ingresos a nivel global (fuente ADEPA año 2017).

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------|-----------|------------|------------|-------------|----------------|-------|
| nternet user | s (millio | ıs) | | | | |
| Brazil | 99.2 | 107.7 | 113.7 | 119.8 | 123.3 | 125.9 |
| Mexico | 53.1 | 59.4 | 65.1 | 70.7 | 75.7 | 80.4 |
| Argentina | 25.0 | 27.1 | 29.0 | 29.8 | 30.5 | 31.1 |
| Colombia | 24.2 | 26.5 | 28.6 | 29.4 | 30.5 | 31.3 |
| Peru | 13.0 | 14.5 | 16.0 | 17.6 | 19.0 | 20.1 |
| Chile | 10.7 | 11.6 | 12.3 | 12.7 | 12.9 | 13.2 |
| Other | 56.7 | 62.7 | 67.0 | 70.7 | 173.7 | 76.2 |
| Latin America | 282.0 | 309.5 | 331.7 | 350.6 | 365.5 | 378.3 |
| Internet use | r penetra | tion (% of | population | 1 in each g | roup) 72.7% | 73.7% |
| Argentina | 58.7% | 63.0% | 66.8% | 68.0% | 69.0% | 69.8% |
| Colombia | 53.0% | 57.3% | 61.1% | 62.3% | 64.0% | 65.0% |
| Brazil | 49.3% | 53.1% | 55.7% | 58.2% | 59.5% | 60.3% |
| Mexico | 44.9% | 49.7% | 53.8% | 57.8% | 61.2% | 64.5% |
| Peru | 43.5% | 48.1% | 52.6% | 57.1% | 61.1% | 64.3% |
| Peru | | | | | | |
| Other | 38.9% | 42.4% | 44.8% | 46.7% | 48.7% | 49.2% |

Figura 1 – Usuarios y penetración de internet en América Latina. Fuente: Emarketer, Noviembre 2014.



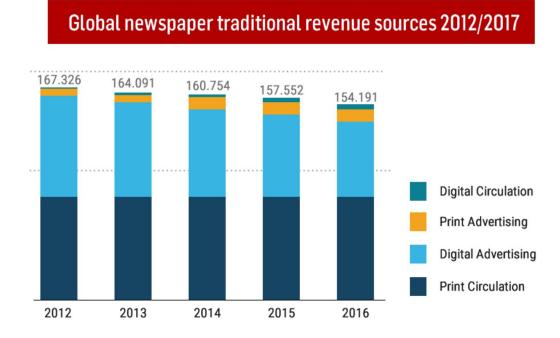


Figura 2 – Ingresos globales de los diarios. Fuente ADEPA, 2017.

Al igual que otras industrias, como por ejemplo la de la música, la incursión de la tecnología, esta cambiado los hábitos de consumo de las audiencias. Los clientes ya no corren a una disquería a comprar un CD, simplemente lo descargan de la web o en el mejor de los casos pagan un abono que les permita acceder a una biblioteca con diversos contenidos musicales de más de un autor. Lo mismo sucede con el consumo de noticias, las audiencias, ya no se agolpan en el kiosco a comprar la edición impresa, sino que han migrado sus hábitos de consumo a lo digital, provocando, no solo que sea más difícil su fidelización, sino también su monetización.



Este cambio de hábito, produjo que el esquema de negocio de los medios periodísticos se haya roto (o por lo menos cambiado abruptamente) y que haya que readecuarlo en búsqueda de poder generar un esquema que sea sustentable.

3. LA EMPRESA – "AF MEDIA S.A."

3.1. BREVE HISTORIA

La empresa "AF MEDIA S.A." fue fundada en por el Sr. Bald en el año 1976. Luego de trabajar en diferentes diarios, el Sr. Bald fundo su propio diario. Así nació AF, cuyo principal producto inicialmente era información económica, que a modo de resumen reunía una serie de tablas que indicaban información financiera, sin contener demasiado contenido de opinión. El diario se convirtió en un lugar de consulta y referencia para los inversionistas y operadores de la *city*. Se convirtió en el diario económico más relevante del país. En 1985, AF publicó su noticia más importante. Anunció un día antes el plan austral, que consistía en reemplazar la moneda nacional del peso argentino al austral. En noviembre de 2006 su fundador y director, falleció. Esto trajo aparejado una serie de cambios de su paquete accionario, que con el transcurrir del paso del tiempo repercutió sobre su calidad de producto y su posicionamiento de mercado.

LA ACTUALIDAD

AF es actualmente uno de los medios periodísticos económicos más importantes del país. Edita un diario con presencia nacional en formato papel todos los días (de lunes a viernes) y una edición online los siete días de la semana, las 24 horas (7 x 24) de su sitio digital. En su versión digital, es el sitio de noticias económicas más leído del país, con una



audiencia promedio de más de 2,5 millones de usuarios únicos mensuales (fuente Commscore). Actualmente "AF MEDIA S.A." emplea a más de 120 personas en forma directa y otras 50 en forma indirecta. Su contenido es fuente de consulta de otros medios y es una palabra autorizada en temas de economía y política. Sus principales anunciantes privados son empresas de primera línea, principalmente compañías del mercado financiero, automotrices y de *retail*. Por el lado de los anunciantes públicos, la compañía opera con todos los estados, nacional, provinciales y municipales.

3.2. VISIÓN

La visión de la compañía es "Ser un medio generador de contenido periodístico y de entretenimiento que contribuya a la sociedad a través de un periodismo de excelencia, el mejor servicio, entretenimiento y un alto sentido de ética personal y profesional".

3.3. MISIÓN

La misión es expresada como, "Ser una empresa líder, confiable y de excelencia, cuyos contenidos periodísticos y de entretenimiento, servicios, sean los mejores, basándose en productos de calidad y responsabilidad, tanto para nuestros lectores como para los anunciantes."



4. LA GERENCIA GENERAL

4.1. ESTRUCTURA Y FUNCIONES

Reporta al directorio de la compañía (el cual está conformado por los accionistas de la firma). La Gerencia General tiene como principal objetivo llevar adelante la compañía en la gestión diaria y trazar la estrategia a mediano y largo plazo. Es función de la Gerencia General supervisar las gerencias de la compañía, planificar los objetivos generales y específicos de la empresa, organizar la estructura y asignar los recursos actuales y a futuro. También se ocupa de gestionar los principales clientes, de la generación de nuevos negocios para la empresa y del seguimiento de los proyectos en curso.

El seguimiento y la ejecución de las tareas diarias es realizado con planillas de seguimiento en donde se registran las tareas, ordenándolas por prioridad, responsable y con la fecha de vencimiento de cada actividad.

4.2. OBJETIVOS

Los principales objetivos de la Gerencia General son:

- Rentabilizar la compañía.
- Mantener e incrementar la reputación y la repercusión del Medio.
- Mejorar el relacionamiento.
- Incrementar y Fidelizar la audiencia.
- Buscar y desarrollar nuevos negocios.



5. BALANCED SCORECARD Y MAPA ESTRATÉGICO

5.1. MARCO TEÓRICO

El *Balanced Scorecard* y el mapa estratégico son dos herramientas diseñadas y desarrolladas por Kaplan Robert S. y Norton David P. (1992, 1996, 2000).

El valor fundamental del mapa estratégico es que sirve para que la empresa pueda ver su estrategia de forma integrada y sistemática donde toda acción tiene una causa y efecto. Es decir que el mapa estratégico da una representación visual de los principales objetivos de la empresa y las relaciones cruciales que conducen a lograrlas. Fomenta una visión integral, proactiva, articulada e interconectada en los diferentes empleados o participantes de la organización, lo que ayuda a adoptar estas actitudes en forma general en todos los ámbitos empresariales. La cadena de valor es analizada desde cada una de las perspectivas, con el objetivo de lograr la secuencia de actividades creadoras de valor que estratégicamente sean mejores para la empresa.

Cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera: nos muestra si la estrategia, la implementación y la ejecución de la empresa están contribuyendo a la mejora de los resultados. Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio (crecimiento, sostenimiento o recolección). Para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que en general impulsan la estrategia:
- 1. Crecimiento y diversificación de los ingresos.
- 2. Reducción de costo (mejora de la productividad).
- 3. Utilización de los activos/estrategia de inversión.



• Perspectiva del cliente: traduce la estrategia y visión de la empresa en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que puedan comunicarse a toda la organización. La propuesta de valor para el cliente es el elemento principal de la estrategia dado que define cómo la empresa se diferenciará de sus competidores para atraer, retener y fidelizar las relaciones con sus clientes.

Las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir. Esta perspectiva permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes, como lo son: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y de mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

- Perspectiva de los procesos internos: nos muestra la forma en que se logrará la propuesta de valor diferenciada para el cliente y las mejoras de productividad para alcanzar los objetivos financieros. Es decir que para poder cumplir con las expectativas de los clientes externos se deriva en la actuación de los procesos internos.
- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: también llamados "inductores",
 define las competencias y habilidades básicas, tecnologías y culturales necesarias
 que dan soporte a las tres primeras perspectivas.

Las cuatro perspectivas están interrelacionadas entre sí a través de relaciones de causa y efecto. Los objetivos de cada perspectiva están condicionados solo por la concreción de los relacionados con el nivel inmediato anterior.



El *Balanced Scorecard* es una herramienta de gestión que nos permite llevar la estrategia que se ha diseñado en función de lograr cumplir con la misión, a un conjunto de indicadores o medidas de desempeño, que permiten visualizar cómo la organización se viene desempeñando hacia el cumplimiento de sus objetivos. Por otra parte sirve para comunicar la estrategia a largo plazo y que los objetivos individuales y de cada sector estén alineados con ella.

A través del *Balanced Scorecard* una organización es capaz de monitorear los resultados de corto plazo de las perspectivas – financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento— y evaluar si el desempeño está alineado con la estrategia.

- Perspectiva financiera: nos indica qué es relevante desde la óptica de los accionistas.
- Perspectiva de los clientes: nos indica qué es importante desde la óptica de nuestros clientes? Aquí se define cómo nos diferenciaremos para atraer, retener y fidelizar a los clientes.
- Perspectiva de los procesos internos: determina cómo se alcanzará la propuesta de valor diferenciada para el cliente la mejor forma productiva para cumplir con los objetivos financieros.
- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: para lograr nuestra visión, ¿cómo vamos
 a sustentar nuestras habilidades para cambiar y mejorar? Es decir cómo vamos a
 injerir sobre los recursos humanos de la compañía para lograr cumplir con los
 objetivos.

El *Balanced Scorecard*, por otra parte, nos da un sistema de *feedback* estratégico. Es decir que podemos probar, validar y modificar las hipótesis que se encuentran dentro de

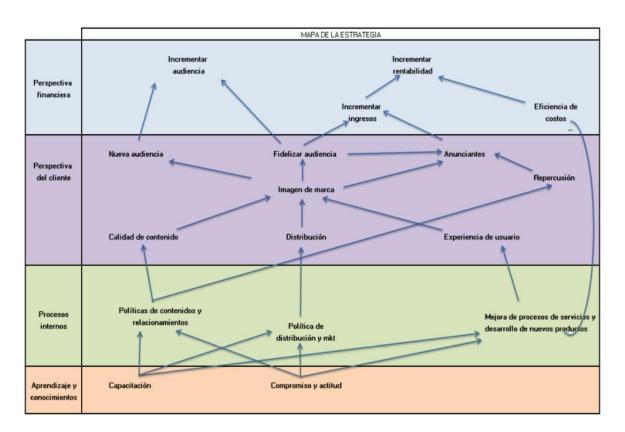


la estrategia de la unidad de negocio. Por otra parte, el *Balanced Scorecard* nos facilita la revisión de la estrategia.

6. EL MAPA ESTRATÉGICO DE LA GERENCIA GENERAL

Presentamos el mapa estratégico y *Balanced Scorecard* para la Gerencia General de "AF MEDIA S.A."

La elaboración de este tablero de comando nos permitirá verificar si la Gerencia General de "AF MEDIA S.A." se encuentra alineada con la estrategia de la compañía. Esto mediante un conjunto de indicadores claves relacionados a través de causa y efecto.





PERSPECTIVA FINANCIERA

Existen cuatro objetivos claves para la Gerencia General desde la perspectiva financiera (PF):

• Incrementar la Audiencia (PF1 / PF2 / PF3): el hecho de incrementar la audiencia, en términos de participación de mercado es el punto de desarrollo más importante desde la óptica de los accionistas.

Un incremento en la audiencia producirá mayores posibilidades de lograr incrementar la rentabilidad. Las principales formas medir la audiencia son:

- Cantidad de diarios vendidos (PF1). Una mayor cantidad de diarios vendidos aumenta los ingresos y es sinónimo de una mayor audiencia. La venta de diarios se realiza a través de los canales de venta kiosco y de venta directa (suscripciones).
- O Usuarios únicos (PF2). La audiencia en el sitio digital, es medida por la cantidad de usuarios únicos. Esta medición es realizada por una calificadora reconocida por todo el mercado (Commscore). Es considerado como usuario único cada uno de los dispositivos por los cuales se accede al sitio. Una mayor cantidad de usuarios únicos incrementa la audiencia y los ingresos.
- Relación de usuarios únicos (PF3). La cantidad de usuarios únicos puede variar en función de la estacionalidad o debido a acontecimientos temporales (por ejemplo un mundial de futbol). Debido a esto es importante analizar el comportamiento de la audiencia en relación a los competidores.
- Incrementar la Rentabilidad (PF4): el otro pilar de la perspectiva financiera; está dado por incrementar la rentabilidad. La rentabilidad es monitoreada por la relación entre el EBITDA (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y



amortizaciones) y el total de ventas. El incremento de la rentabilidad se sustenta en parte por la variación de ingresos (PF5) y la variación de costos (PF6). La variación tanto de ingresos y de costos refleja el cumplimiento del presupuesto anual y su desvió.

6.1. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

La perspectiva del cliente (PC) está formada, por las necesidades de la audiencia (usuarios) y de los anunciantes.

Desde esta perspectiva, la audiencia es medida por el consumo que realizan los clientes por primera vez del producto (nueva audiencia) y por la fidelización que se logra a través de la venta de suscripciones.

- Nueva audiencia (PC1), indica la cantidad de nuevos usuarios (IP) que ingresan al sitio digital por primera vez en un mes.
- Fidelizar audiencia (PC2): indica la relación de la cantidad total de suscripciones del mes respecto a la cantidad de totales suscripciones vendidas el mes anterior.

Por el lado de los anunciantes, tendremos en cuenta:

- Velocidad de respuesta a tiempo (PC3), indica la cantidad de respuestas brindadas en tiempo y forma, respecto al total de solicitudes que realizan los clientes.
- Efectividad en la respuesta al cliente (PC4), indica el porcentaje del grado de satisfacción del cliente frente a la respuesta otorgada por la empresa. Para realizar esta medición se le dan una serie de alternativas para que el cliente



segmente su respuesta y en función de esto se determina un indicador respecto del porcentaje de respuestas target que se espera obtener.

Relación del precio cotizado respecto de la competencia (PC5), indica cómo se encuentran las cotizaciones de los principales artículos de venta respecto a los mejores precios de la competencia. Este indicador, nos proporciona un parámetro respecto al posicionamiento de mercado en término de precio de venta de los principales productos.

Una mejor imagen de marca y una mayor repercusión, impactarán positivamente tanto en la audiencia como en los anunciantes.

Los atributos más valiosos para los clientes (audiencia y anunciantes), son:

- Repercusión (PC6/7).
- Imagen de marca (PC8/9).

La **repercusión** es medida por:

- Reclamos relacionados con el contenido (PC6), indica la cantidad de reclamos recibidos por parte de lectores y anunciantes y que son relacionados con el contenido periodístico publicado. Los reclamos son segmentados en información falsa, tendenciosa, no estoy de acuerdo con la opinión y otros.
- Acuerdos institucionales (PC7), indica la relación de ingresos que provienen por acuerdos institucionales con clientes respecto las ventas del mes. Los ingresos por acuerdos institucionales, son convenios que se realizan con empresas, instituciones públicas o privadas, y que pueden o no



tener una contraprestación publicitaria. En la mayor parte de los casos, su contraprestación, es por cobertura periodística.

La **imagen de marca** es medida por:

- o Posicionamiento de marca (PC8),
- O Disposición a buscar la marca (PC9),

Tanto el posicionamiento como la disposición son medidos mediante la realización de una encuesta de imagen de marca. La encuesta consta de nueve preguntas y es realizada a anunciantes y a usuarios. Las primeras cuatro preguntas, están referidas a la disposición a buscar la marca. Y las últimas cinco preguntas a la imagen de marca. En el caso de la disposición a buscar la marca, se mide la propensión a buscar el sitio digital o comprar el diario, y en el caso de la imagen de marca, se analiza las cualidades y el posicionamiento de la marca en comparación con sus principales competidores.

La imagen de marca esta sustentada por tres objetivos estratégicos:

- o Calidad de contenido (PC10/11),
- o Distribución (PC12/13),
- O Experiencia de usuario (PC 14/15/16)

En el caso de la **calidad de contenido** la misma es medida por **tiempo de permanencia** (**PC10**), el cual nos indica la cantidad de minutos que el usuario permanece en el sitio digital y por la **cantidad de páginas vistas** (**PC11**) que nos indica la cantidad de notas promedio que el usuario consume en cada una de sus visitas al sitio.

La distribución, es medida por el total de quiebres de stock (PC12) y por el consumo de contenido en redes sociales (PC13). Los quiebres de stock son medidos por la relación de los kioscos que agotan los diarios asignados para la venta respecto del total



de kioscos a los que se le asignan diarios para la venta. Mientras que el consumo de contenido en redes sociales es medido por la relación de la cantidad de páginas vistas que el usuario consume ingresando por redes sociales, respecto al total de páginas vistas.

La **experiencia de usuario**, es medida por:

- Tasa de rebote (PC14), indica la cantidad de veces que un usuario ingresa al sitio, y no consume una nota. Una menor tasa de rebote, indica que el usuario encontró al menos una nota de su interés.
- Cantidad de avisos en interior de nota (PC15), indica la cantidad de espacio físico destinado a avisos publicitarios, respecto al total de espacio físico disponible. Un menor espacio físico utilizado para publicidad, es menos invasivo para el usuario y jerarquiza mas al sitio, en contraposición se pierden espacios de publicidad.
- La velocidad de respuesta a tiempo (PC16), indica el tiempo en promedio en que tarda en cargarse el sitio en los diferentes dispositivos (tablet, celular, etc.). A mayor tiempo de carga, la experiencia del usuario, empeora, dado que esto provoca tiempos muertos, que pueden ocasionar que el usuario se vaya del sitio o no consuma el contenido.

6.2. PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

Respecto de los procesos internos (PPI), son tres los pilares que sustentan tanto la perspectiva del cliente como la financiera y son los siguientes:

• Políticas de contenido y relacionamiento: es un punto fundamental, ya que es el principal sustento de la calidad de contenido y de la repercusión. Recordemos que



la calidad de contenido incide directamente en la imagen de marca y esta es el pilar fundamental para incrementar la audiencia.

Mediremos las políticas de contenido y relacionamiento desde:

- Enriquecimiento del contenido (PPII), indica si el contenido publicado está cumpliendo con los atributos de calidad establecidos y el porcentaje de cumplimiento. El hecho de que un contenido cumpla con los atributos mínimos establecidos (desarrollo de nota, foto, forma de titular, etc.), garantiza cierta calidad mínima en el contenido y favorece la indexación (forma en que aparecen ranquedas las notas) en la búsqueda que los usuarios realizan en internet.
- Agenda de relacionamiento (PPI2), indica el desvío respecto al cumplimento de cronograma de reuniones de relacionamiento que deben de mantener los jefes de contenido y las autoridades de la empresa. Las reuniones de relacionamiento potencian el contenido y/o la relación con los anunciantes.
- Línea de contenidos (PPI3), indica el desvío respecto al cumplimento del tipo de cobertura que requiere determinada temática / anunciante en función de los parámetros preestablecidos. Tipos de cobertura:
 - 1: Nula
 - 2: Solo mención
 - 3: Cobertura total

A su vez el mejoramiento de la gestión de las políticas de contenidos y relacionamientos está sustentado principalmente por la capacitación y por el compromiso y la actitud.



- Políticas de distribución y marketing: las políticas de distribución y marketing dan soporte a las políticas de cliente de distribución (PC 12/13) y son sustentadas por:
 - o **Distribución en redes sociales (PPI4)**, indica la cantidad de contenido que es distribuido en redes sociales, respecto a la totalidad de contenido generado. En promedio más del 50% del consumo de noticias que se realiza en internet, es realizado a través de redes sociales. Es decir que el usuario muchas veces no ingresa a la *home* del sitio, sino que el contenido es consumido ingresando por redes sociales. Es por esto, que una buena distribución, aumenta las posibilidades de consumo de contenido.
 - Inversión en redes (PPI5), indica la relación de la inversión monetaria realizada en redes sociales y su impacto en los ingresos por la variación de los usuarios que consumen contenido a través de redes sociales. La inversión en redes es realizada principalmente en Facebook. Una mayor inversión, permite que el contenido que se muestra en redes, sea visualizado mayor cantidad de veces y a una mayor cantidad de audiencia, lo cual incrementa la probabilidad de que sea consumido.
 - Política de asignación de diarios a kioscos (PPI6), indica la variación de la cantidad de diarios que son devueltos (no vendidos) por c/u de los kioscos en función de la política de asignación de diarios. Una mayor asignación de diarios a los respectivos kioscos, mejora la presencia en el lugar de venta.
 - Inversión en marketing (PPI7), indica el nivel de inversión en marketing respecto de las ventas.



- Mejora procesos de servicios y desarrollo de nuevos productos: tanto la mejora
 de los procesos, como el desarrollo de nuevos productos permiten mejorar la
 eficiencia en costos (PF6) como la experiencia de usuario respectivamente (PC16).
 Se sustenta en:
 - Actividades efectivas de reducción de costos y mejora de procesos realizadas en el año (PPI8), indica el porcentaje de actividades de reducción de costos y mejora de procesos con resultados efectivos en el año. La compañía tiene como objetivos desarrollar actividades, en las que participan recursos de diferentes áreas, y en las que el objetivo es rediseñar procesos o encontrar alternativas superadoras que logren hacer más eficientes los procesos actuales. Las actividades son medidas por la la cantidad de horas hombre total destinadas. El resultado efectivo, es medio en termino de pesos (\$).
 - Inversión anual en desarrollo de nuevos productos (PPI9), nos indica la inversión anual en \$ destinada al desarrollo de nuevos productos.
 - Actividades efectivas de desarrollo de nuevos productos realizadas en el año (PPI10), nos indica la cantidad de actividades con resultados efectivos que se realizan en el año en relación con el total de actividades de desarrollo de nuevos productos realizadas en el año.

6.3. PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y DEL CONOCIMIENTO

En el caso de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento (PAC), existen dos pautas imprescindibles para sustentar los procesos internos:



• Compromiso y actitud: al estar en presencia de un negocio de mano de obra intensiva, el compromiso y actitud de los colaboradores, es un aspecto fundamental para determinar la marcha del negocio, sobre todo si tenemos en cuenta que muchas veces el producido por el equipo de contenido (periodistas en su mayoría), tiene una cuota alta de subjetividad, por lo menos en lo que respecta a la calidad informativa.

Es por esto que el compromiso y actitud, es fundamental dado que da sustento a los todos los puntos desarrollados desde la perspectiva de procesos internos y es uno de los puntos más valorados para poder generar más y mejor contenido.

Es sustentado por:

- o Competencias comerciales y de contenido (PAC1)
- Costos por conflictos laborales (PAC2)
- Encuesta de satisfacción y clima laboral (PAC3)

Las **competencias comerciales y de contenido** nos muestran el resultado de la evaluación de desempeño.

El costo anual por **conflictos laborales** nos indica el costo por conflictos laborales (judiciales y extrajudiciales).

La encuesta de **satisfacción y clima laboral**, nos indica el resultado de la encuesta de satisfacción y clima laboral.

• Capacitación (PAC4): llamamos herramientas claves a aquellas que permiten dar soporte a todos los procesos internos y son esenciales en el trabajo diario. Estas herramientas tienen relación directa sobre cada uno de los procesos internos ya que se utilizan diariamente para trabajar sobre los clientes (usuarios) y para poder



mejorar los procesos internos, dar soporte y desarrollar los productos. Entre las más destacadas encontramos:

- o Cursos de manejo de herramientas de Internet
- o Capacitación en desarrollo de contenido
- o Capacitación de big data, análisis de audiencias.
- o Capacitación a comercial de nuevas plataformas de venta digital.

7. BALANCED SCORECARD DE LA GERENCIA GENERAL

7.1. INDICADORES

A continuación se detallan los indicadores propuestos para cada una de las perspectivas:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de los procesos internos
- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Cada uno de ellos muestra con qué objetivo estratégico está relacionada la relación de causa y efecto.



Perspectiva financiera

| | Objetivos estratégicos | Referen cia | Indicador | Descripción | Fórmula | Impacta en | Unidad de medida | Fuente | Frecuenci a de medición | Apertura | Meta | Parámetros de alarma |
|--------------|---------------------------------------|----------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------|--------------------|-------------------------------|-------------------|------|------------------------------------------------------|
| | | PF1 | Cantidad de diarios vendidos | Indica la cantidad de diarios vendidos por día en relación al mes anterior. | Cantidad de diarios vendidos del mes / cantidad de diarios vendidos mes anterior. | N/A | % | Circulación | Mensual | Porzona | 1% | 5% verde / 0 a 5% amarillo / menor a 0% rojo |
| | Incrementar audiencia | PF2 | Usuarios únicos | Indica la cantidad de usuarios únicos que ingresan al sitio digital al mes en relación al mes anterior. | Cantidad de usuarios únicos del mes / cantidad de usuarios únicos mes anterior. | N/A | % | Contenido | Mensual | N/A | 1% | 5% verde / 0 a 5% amarillo / menor a 0% rojo |
| a financiera | | PF3 | Relación de usuarios únicos | Indica la cantidad de lectores que ingresan al sitio digital al mes en relación a la competencia. | Cantidad de usuarios únicos del mes / cantidad de usuarios únicos del mes de la competencia. | N/A | % | Contenido | Mensual | N/A | 1% | 5% verde / 0 a 5% amarillo / menor a 0% rojo |
| Perspectiva | Incrementar PF4 Renta rentabilidad | | Rentabilidad | Indica la relación del resultado económico (EBITA) respecto a las ventas | Ebitda (\$) / ventas (\$) | N/A | % | Administraci ón | Mensual | Línea de negocio | 5% | 5% verde / 0 a 5% amarillo / menor a 0% rojo |
| | Incrementar ingresos | PF5 | Variación ingresos | Indica la variación del mes de los ingresos en relación al presupuesto. | Ventas del mes del mes / ventas presupuestadas. | PF4 | % | Administraci ón | Mensual | Línea de negocio | 5% | +5% verde /5 a -5% amarillo / menor a -5% rojo |
| | Eficiencia de costos | PF6 | Variación costos | Indica la variación del mes de los costos totales en relación al presupuesto. | Costos totales del mes / costos presupuestados. | PF4 | % | Administraci ón | Mensual | Línea de Negocios | 5% | +5% verde /5 a -5% amarillo / menor a -5% rojo |



Perspectiva del cliente

| | Objetivos estratégicos | Referen cia | Indicador | Descripción | Fórmula | Impacta en | Unidad de medida | Fuente | Frecuenci a de medición | Apertura | Meta | Parámetros de alarma |
|---------------|---------------------------|----------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------|-------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------|
| | Nueva audiencia | PC1 | Nuevos usuarios | Indica la cantidad de nuevos usuarios (IP) que ingresan en el sitio digital. | Cantidad de IP que ingresan por primera vez al sitio digital en el mes. | PF2 | Cantidad | Contenido | Mensual | N/A | 1% | 1% verde / 0 a 1% amarillo / menor a 1% rojo |
| | Fidelizar audiencia | PC2 | Cantidad de suscripciones | Indica la relación de la cantidad total de suscripciones del mes respecto a la cantidad de totales suscripciones vendidas el mes anterior. | Cantidad de suscripciones acumuladas al mes / cantidad de suscripciones acumuladas el mes anterior. | PF1/PF5 | % | Circulación | Mensual | Porzona | 0.0% | + 0% verde / 0 a (0,5)% amarillo / menor a (0,5)% rojo |
| va de cliente | Anunciantes | PC3 | Velocidad de respuesta a tiempo | Indica la variación porcentual en la gestión de respuesta al cliente desagregado por cliente. | (Cantidad de respuestas brindadas en tiempo y forma en el mes XI cantidad de solicitudes del cliente en el mes X) x 100/(Cantidad de respuestas brindadas en tiempo y forma en el mes X-1/cantidad de solicitudes del cliente en el mes X-1) | PF5 | % | Comercial | Mensual | Línea de negocio | >=0 | |
| Perspectiv | | Anunciantes | PC4 | Efectividad en la respuesta al cliente | respuesta otorgada por la empresa: 1: No satisface nuestras necesidades 2: Pocas veces satisface nuestras necesidades 3: Logra satisfacer prácticamente todas nuestras necesidades 4: Satisface ampliamente todas nuestras necesidades 5: Supera nuestras expectativas | (Cantidad de respuestas valoradas en 4 y 5) x 100/total de respuestas | PF5 | % | Administraci ón | Trimestral | Línea de negocio | >=4 |
| | | PC5 | Relación del precio cotizado respecto de la competencia | Indica cómo se encuentran las cotizaciones de los principales artículos de venta respecto a los mejores precios de la competencia | Precio cotizado para el articulo x/mejor precio de la competencia para el articulo x | PF5 | % | Comercial | Mensual | Línea de negocio | 10% | +10% verde / 0 a 10% amarillo / menor a 0% rojo |



Perspectiva del cliente

| | Objetivos estratégicos | Referen cia | Indicador | Descripción | Fórmula | lmpacta en | Unidad de medida | Fuente | Frecuencia de medición | Apertura | Meta | Parámetros de alarma Observacio |
|--------------|---------------------------|----------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|---------------------------|----------------------|------|-------------------------------------------------------------------------|
| | Repercusión | PC6 | Reclamos relacionados con el contenido | Indica la cantidad de reclamos causado por contenido periodístico publicado. Los reclamos son catalogados en alguna de las siguientes opciones: 1: Información falsa 2: Información tendenciosa 3: No estoy de acuerdo con la opinión del periodista 4: Otros | (Cantidad de respuestas valoradas en 1 y 2) x 100/total de reclamos | PC4 | % | Contenido | Semanal | N/A | 30% | +50% rojo /50 a 30 amarillo / menor a 30% verde |
| e oliente | | PC7 | Acuerdos Institucionales | Indica la relación de acuerdos institucionales con clientes respecto las ventas del mes. | Ingresos por acuerdos institucionales / total de ventas | PC4 | % | Administraci ón | Mensual | Línea de Negocios | 5% | +5% verde (5 a -5% amarillo Hay Acuerdos / menor a -5% rojo Anuales. |
| rspectiva de | lmagen de marca | PC8 | Posicionamiento de marca | Refleja los resultados de encuesta de mercado de posicionamiento de marca. | Resultados de encuesta de mercado de posicionamiento de marca. Pregunta 5 a 9 de encuesta de imagen de marca. | PC1/PC2/PC4/ PC5 | % | Comercial | Anual | N/A | 60% | + 60% verde / 60 a 40% amarillo / menor a 40% rojo |
| <u>.</u> | mager ac maios | PC9 | Disposición a buscar la marca. | Refleja los resultados de encuesta de mercado de disposición a buscar la marca. | Resultados de encuesta de mercado de disposición a buscar la marca. Pregunta 1 a 4 de encuesta de imagen de marca. | PC1/PC2/PC4/ PC5 | % | Comercial | Anual | N/A | 60% | +60% verde / 60 a 40% amarillo / menor a 40% rojo |
| | C + 1 - 1 - 1 | PC10 | Tiempo de permanencia. | Indica la relación de la cantidad de minutos promedio de permanencia de los usuarios en el sitio digital del mes respecto al mes anterior. | Cantidad de minutos promedio de permanencia en el sitio digital por visita del mes / Cantidad de minutos promedio de permanencia en el sitio digital por visita del mes anterior. | PC8/PC9 | % | Commscore | Mensual | N/A | 10% | +2% verde { 0 a 2% amarillo { menor a 0% rojo |
| | Calidad de contenido | PC11 | Cantidad de páginas vistas. | Indica la relación de la cantidad de paginas vistas promedio de los usuarios en el sitio digital respecto al mes anterior. | Cantidad de paginas vistas en el sitio digital / Cantidad de paginas vistas en el sitio digital del mes anterior. | PC8/PC9 | % | Commscore | Mensual | N/A | 10% | + 2% verde { 0 a 2% amarillo } menor a 0% rojo |



Perspectiva del cliente

| | Objetivos estratégicos | Referenci a | Indicador | Descripción | Fórmula | Impacta en | Unidad de medida | Fuente | Frecuencia de medición | Apertur a | Met a | Parámetros de alarma |
|-----------------------|---------------------------|----------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------|-----------------|---------------------------|--------------|----------|------------------------------------------------------------|
| | Distribución | PC12 | Total de quiebres de stock | Indica la relación de los kioscos que agotan los diarios asignados para la venta respecto del total de kioscos a los que se le asignan diarios para la venta. | Cantidad de kioscos que agotan los diarios asignados para la venta / total de kioscos a los que se le asignaron diarios para la venta. | PC8/PC9 | % | Circulació n | Mensual | Zona | 3% | Menor 5% verde / 5% a 10% amarillo / mayor a 10% rojo |
| nte | Distribucion | PC13 | Consumo de contenido por redes sociales. | Indica la relación de la cantidad de paginas vistas que el usuario consume ingresando por redes sociales, respecto al total de paginas vistas. | Cantidad de paginas vistas a través por redes sociales / total de paginas vistas. | PC8/PC9 | % | Commscor e | Mensual | N¦A | 60% | + 50% verde ł 50 a 25% amarillo ł menor a 25% rojo |
| erspectiva de cliente | Experiencia de usuario | PC14 | Tasa de rebote | Indica la relación de cantidad de veces que el usuario ingresa al sitio y no ingresa a una nota. | (Cantidad de veces que el usuario ingresa al sitio y consume al menos una nota l Cantidad de veces que el usuario ingresa al sitio). | PC8/PC9 | Cantidad | Commscor e | Mensual | N¦A | 20% | Menor 20% verde ł 20% a 30% amarillo ł mayor a 30% rojo |
| Pe | | PC15 | Cantidad de avisos en interior de nota | Indica la relación de la cantidad promedio de espacio físico destinado a avisos publicitarios, respecto al total de espacio físico disponible. | Cantidad promedio de espacio destinado a publicidad / cantidad de espacio destinado a contenido. | PC8/PC9 | % | Contenido | Mensual | N¦A | 10% | Menor 20% verde ł 20% a 30% amarillo ł mayor a 30% rojo |
| | | PC16 | Velocidad de respuesta a tiempo | Indica el tiempo promedio y la adaptabilidad que se tarda en cargar el sitio en los diferentes dispositivos. | Tasa de tiempo de carga y adaptabilidad del sitio en dispositivos móviles. | PC8/PC9 | Segundos | Contenido | Mensual | N¦A | 3" | Menor 3" verde ł 3" a 5" amarillo ł mayor a 5" |



Perspectiva de los procesos internos

| | Objetivos estratégicos | Referen cia | Indicador | Descripción | Fórmula | Impacta en | Unidad de medida | Fuente | Frecuencia de medición | Apertura | Meta | Parámetros de alarma |
|-------------------|----------------------------------------------|----------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------|-----------|---------------------------|----------|------|--------------------------------------------------------|
| <i>(</i> 4 | | PPI1 | Enriquecimiento de contenido | Indica el % de cumplimiento de atributos que tiene que cumplir un contenido previo a ser publicado: 1: Desarrollo de nota 2: Foto / Video / Infografía 3: Referencia a otro contenido 4: Forma de titular (acorde a políticas de buscadores) | Cantidad de contenido publicados que cumple con todos los requisitos / total de contenidos publicados. | PC6/PC7/PC10 /PC11 | % | Contenido | Mensual | Sección | 85% | + 75% verde / 75% a 60% amarillo / menor a 60% rojo |
| Procesos internos | Política de contenidos y relacionamientos | PPI2 | Agenda de relacionamiento | Indica el desvío respecto al cumplimento de cronograma de reuniones de relacionamiento. Las reuniones de relacionamiento potencian el contenido y/o la relación con los anunciantes. | Cantidad de reuniones realizadas / total de reuniones programadas | PC6/PC7/PC10 /PC11 | % | Contenido | Semanal | Sección | 85% | + 75% verde / 75% a 60% amarillo / menor a 60% rojo |
| | | PPI3 | Línea de contenidos | Indica el desvío respecto al cumplimento del tipo de cobertura que requiere determinada temática / anunciante en función de los parámetros preestablecidos. Tipos de cobertura: 1: Nula 2: Solo mención 3: Cobertura total | 1- (coberturas que no cumplen con los parámetros preestablecidos) | PC6/PC7/PC10 /PC11 | % | Contenido | Semanal | Sección | 95% | + 90% verde / 90% a 80% amarillo / menor a 80% rojo |



Perspectiva de los procesos internos

| | Objetivos estratégicos | Referen cia | Indicador | Descripción | Fórmula | lmpacta en | Unidad de medida | Fuente | Frecuencia de medición | Apertura | Meta | Parámetros de alarma |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|----------------|------------------------------|---------------------|------|-----------------------------------------------------------|
| | | PPI4 | Distribución en redes sociales | Indica la cantidad de contenido que es distribuido en redes sociales en relación con la totalidad de contenido generado. | Cantidad de contenido distribuido en redes sociales en el día l total de contenidos generados | PC13 | % | Contenido | Semanal | N/A | 75% | + 70% verde / 70% a 50% amarillo / menor a 50% rojo |
| | Política de | PPI5 | Inversión en redes | Indica la relación de la inversión monetaria realizada en redes sociales y su impacto en los ingresos por la variación de los usuarios que consumen contenido a través de redes sociales | Inversión en redes sociales (ventas generadas por aumento en cantidad de usuarios que consumen contenido a través de redes sociales | PC13 | % | Administración | Mensual | N/A | 50% | +80% rojo /80% a 50% amarillo / menor a 50% verde |
| sou | distribución y mk | PPI6 | Política de asignación de diarios a kioscos | Indica la variación de la cantidad de diarios que son devueltos (no vendidos) por c/u de los kiosco en función de la política de asignación de diarios. Una mayor asignación de diarios a los respectivos kioscos, mejora la presencia en el lugar de venta, pero aumenta los costos. | (Cantidad de diarios asignados - venta de diarios) - cantidad de diarios mínima requerida para mantener presencia en el kiosco. | PC12 | Cantidad | Circulación | Mensual | Zona | >=0 | |
| Procesos inter | | PPI7 | Inversión en mkt. | Indica el nivel de inversión en acciones de mkt. | Inversión en mkt. / total de ventas | PC12 / PC 13 | % | Administración | Trimestral | Línea de negocio | 5% | +5% verde /5 a -5% amarillo / menor a -5% rojo |
| σ. | | PPI8 | Actividades efectivas de reducción de costos y mejora de procesos realizadas en el año | Indica el porcentaje de actividades de reducción de costos y mejora de procesos con resultados efectivos en el año. Se entiende por actividades a la cantidad de horas hombre total destinadas. El resultado efectivo, es medio en termino de \$. | Cantidad de actividades con resultados efectivos de reducción de costos y mejora de procesos en el año x 100/Cantidad de actividades totales de reducción de costos y mejora de procesos en el año. | PF6 | % | Administración | Trimestral | Sector | 70% | + 70% verde / 70% a 40% amarillo / menor a 40% rojo |
| | Mejora procesos de servicios y desarrollo de nuevos productos | PPI9 | Inversión anual en desarrollo de nuevos productos. | Indica la inversión destinada al desarrollo de nuevos productos respecto a las ventas. | Inversión destinada al desarrollo de nuevos productos / ventas anuales. | PC14 / PC16 | % | Administración | Anual | Proyectos | 5% | +5% verde /5% a 2% amarillo / menor a 2% rojo |
| | | PPI10 | Actividades efectivas de desarrollo de nuevos productos realizadas en el año | Indica el porcentaje de actividades de desarrollo de nuevos productos resultados efectivos en el año. | Cantidad de actividades con resultados efectivos de desarrollo de nuevos productos en el año x 100/Cantidad de actividades totales de desarrollo de nuevos productos en el año. | PC14 / PC16 | % | Administración | Trimestral | Sector | 70% | + 70% verde / 70% a 40% amarillo / menor a 40% rojo |



Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

| | Objetivos estratégicos | Referenci a | Indicador | Descripción | Fórmula | Impacta en | Unidad de medida | Fuente | Frecuencia de medición | Apertura | Meta | Parámetros de alarma |
|-------------------------|---------------------------|----------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------|--------|------------------------------|----------|----------|------------------------------------------------------|
| ientos | | PAC1 | Competencias comerciales y de contenido | Resultado de evaluación de desempeño. Se considera el resultado de cada una de las respuestas y con la sumatoria de estos, se confecciona un promedio. | Promedio de resultado de evaluación de desempeño. | PPI 1/ PPI 2 /PPI 3/PPI 4 /PPI 8/PPI 10 | % | RRHH | Anual | Sector | 70% | + 70% verdeł 70% a 40% amarilloł menor a 40% rojo |
| aje y conocimientos | Compromiso y actitud | PAC2 | Costos por conflictos laborales. | Indica el total de costos por conflictos laborales anuales. Incluye tanto reclamos judiciales como extrajudiciales. | Costos por conflictos laborales por año. | PPI 8 | \$ | RRHH | Anual | Sector | AR\$ 3MM | + 10% rojoł 10% a 0% amarilloł menor a 0% verde |
| Perspectiva aprendizaje | | PAC3 | Encuesta de satisfacción y clima laboral | Resultado de encuesta de satisfacción y clima laboral. % de satisfacción | Promedio de resultado de encuesta de salisfacción y clima laboral. Preguntas 5 a 8 y 12 a 15. | PPI 1/ PPI 2 /PPI 3/PPI 4 /PPI 8/PPI 10 | % | RRHH | Anual | Sector | 70% | + 70% verdeł 70% a 40% amarilloł menor a 40% rojo |
| Pers | Capacitación | PAC4 | Inversión anual en capacitación | Indica la relación de la inversión capacitación respecto del costo empresa mensual (salarios) | Gasto de capacitación (\$) / costo empresa (\$) | PPI 1/ PPI 4/ PPI 8/ PPI 9/ PPI10 | % | RRHH | Trimestral | Sector | 1% | + 1% verde ł 0 a 1% amarillo ł menor a 0% rojo |



8. CONCLUSIONES

En cumplimiento del objetivo de este trabajo se ha desarrollado un Mapa Estratégico y el *Balanced Scorecard* para la Gerencia General de "AF MEDIA S.A.".

Consideramos que tanto el mapa estratégico como el *Balanced Scorecard*, permitirán que la empresa pueda realizar un seguimiento de los indicadores clave que se encuentran alineados con los objetivos estratégicos de la gerencia.

Gracias a esto, podremos llevar adelante un monitoreo de las principales indicadores que provocan una relación de causa y efecto sobre las principales variables que afectan a la estrategia de la compañía.



9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Federal de Editores de la República Argentina (AFERA), "Crisis en los diarios", Abril 2015.
- Asociación de Entidades Periodísticas Argentina (ADEPA), Jornada "Papel Baja",
 Agosto 2017.
- World Association of Newspapers and News Publishers (WAN IFRA), "2017
 Digital Media Latam".
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance". *Harvard Business Review*, January-February 1992.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*, January-February 1996.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. "Having Trouble with your Strategy? Then
 Map It". Harvard Business Review, September-October 2000.
- Emarketer "Internet user and penetration in Latin America, by country",
 Noviembre 2014.