

Alve
Leopoldo T
Alejandro T
L
Leopoldo T
Alvarado A
Alvarado A
Alvarado A
Alvarado A

PLAN DE NEGOCIOS

Versión de Documentación.
Fechado el 27 de Marzo de 2013.

Cambiar redacción?



016911015EH7

dns
nomina



Melo pascas
antcas de gve
Cuelgues

icono Perfil
icono icono
agregar icono
cambiar

Índice

Resumen Ejecutivo	3
Descripción del Negocio	3
Productos y Servicios	3
El Mercado	4
Sistema de Negocio	4
Operaciones	5
Riesgos / Oportunidades	8
Estructura Propuesta	9
Plan de Trabajo	14
Sub-Proyecto Canal	15
Resumen Financiero	17
Anexo 1 Modelo	
Financiero del Proyecto	25

Resumen ejecutivo del Proyecto

Proyecto para separar de la operación principal de MegaCable la generación de contenido y las ventas publicitarias con el objetivo de generar valor, en una primera etapa, al corporativo al dejar sólo el margen de ventas publicitarias en la operación principal y, en una segunda etapa, a la operación escindida diseñando un modelo de negocio de 'bundling' o empaquetamiento de herramientas de comunicación para marcas, productos y servicios.

1. Descripción del negocio

La nueva compañía se enfocará en la comercialización del tiempo aire que MegaCable posee para bloqueos y en la comercialización del tiempo aire en los contenidos propios que esta nueva compañía generará, como la cadena MegaCanal y sus 30 noticiarios locales y la Liga Mexicana del Pacífico, entre otros eventos especiales, además de Video Rola, que si bien no lo generará esta entidad, sí tendrá los derechos de representación comercial para ventas publicitarias; así mismo, este tiempo aire se empaquetará con otras herramientas disponibles como revista, megatips, portales, estado de cuenta, etc.

La operación corporativa se concentrará en la Ciudad de Guadalajara, con operaciones locales de generación de contenido especializadas en noticiarios de la comunidad y con operaciones de comercialización en todas las plazas en donde MegaCable tenga la posibilidad técnica de bloqueo.

Este modelo de negocio será innovador ya que concentrará en un solo ente empresarial un portafolio de productos publicitarios enfocados en mercados locales no existente en la industria de la publicidad, es decir, no hay empresa alguna en México que permita regionalizar y localizar campañas con tan variadas herramientas de comunicación vinculadas a la televisión de paga.

La forma jurídica que esta empresa tomará está sujeta aún al escrutinio y análisis del área correspondiente para proponer la mejor opción.

2. Productos y servicios

2.1 El producto principal de la Venta de Publicidad es el Tiempo Aire en cualquiera de sus formatos: Spot comercial, patrocinios, publirreportajes, producciones independientes, programas y coberturas especiales; con la ventaja de que se puede tener acceso a los bloqueos de canales en MegaCable para empaquetar las distintas herramientas propias del contenido original generado - noticiarios locales o el béisbol por ejemplo.

Hay otros productos en el portafolio de venta de Publicidad, como la revista, el megatips, el estado de cuenta, portales, etc. Que pueden venderse por separado o integrarse en una campaña completa y multimedia para los clientes de cualquier producto principal.

2.2 El producto principal de la Venta de Programación de esta nueva compañía será MegaCanal (o como se defina el nombre de la cadena de MegaCable) que 'franquicia' operaciones locales en distintas plazas donde opera MegaCable; La empresa también puede adquirir y/o producir otro contenido relevante como como LMP u otros torneos deportivos o eventos especiales y que es suficientemente atractivo como para ofrecerlo como Venta de Programación.

2.3 También proveerá servicios de producción y cobertura a terceros, como renta de unidades móviles para eventos especiales, servicios de producción completos y corresponsalías informativas.

Además, administrará y controlará el portal meganoticias.mx, portal de internet donde se puede acceder a la información destacada de cada una de las plazas en donde hay operación local de Noticiario así como ver las transmisiones y retransmisiones de estos programas informativos.

3. El mercado

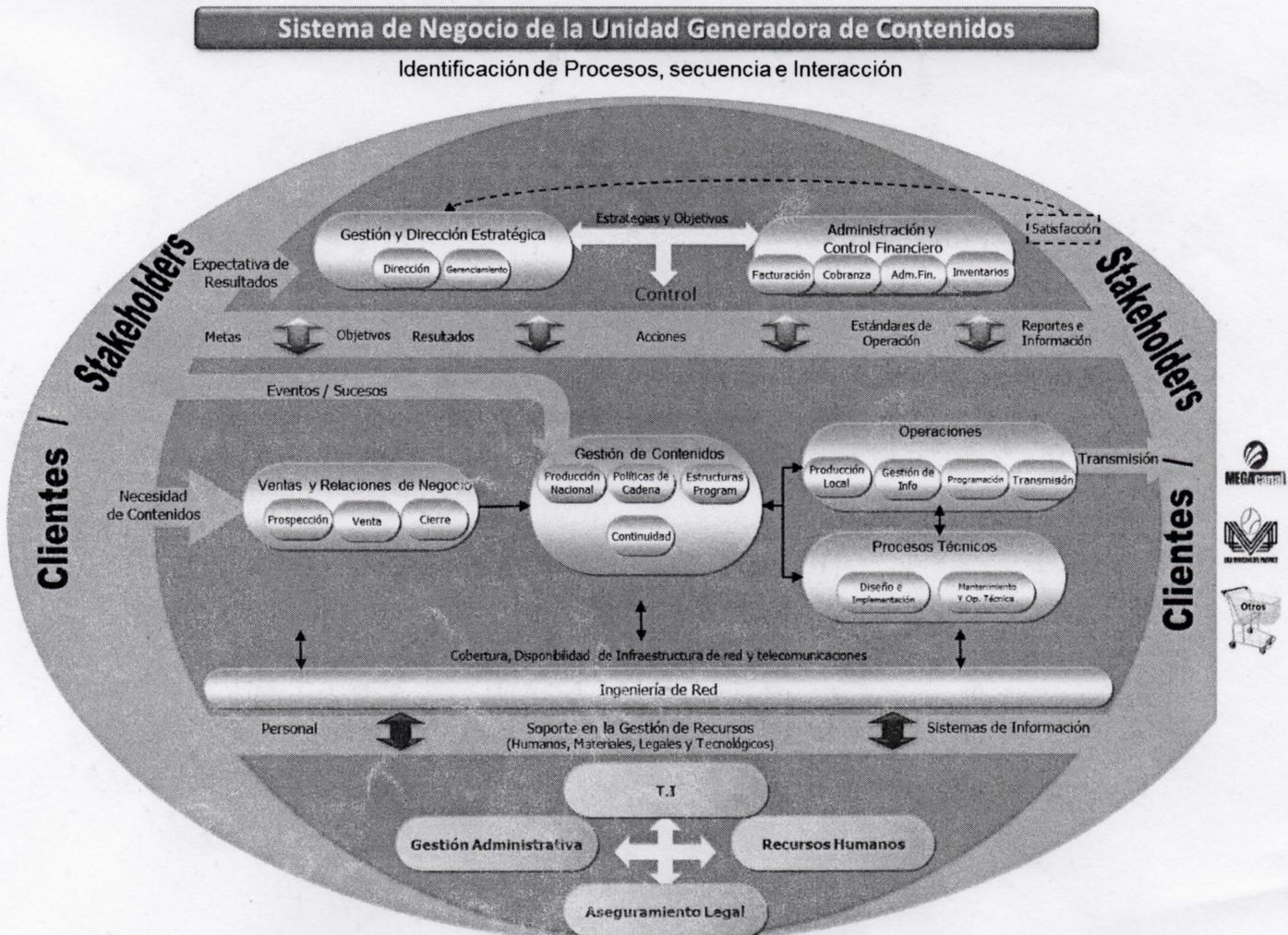
Esta empresa participará en el mercado publicitario de la televisión; mercado que se lleva el 75% de las inversiones publicitarias en medios en México y que se espera que en el año 2013 crezca un 2%, con un crecimiento mayor en su vertiente de TV de Paga, pero con una participación menor con respecto a la TV abierta.

A diferencia de otros medios que también venden publicidad local o nacional, nuestras herramientas nos permiten múltiples ventanas de exposición para un mismo cliente integrando su marca o producto directamente a los contenidos o consumiendo carrier comercial para enfocar una campaña o un mensaje tanto como se desee.

Si bien hay otras empresas que tienen la capacidad de ofrecer el mismo 'bundling' de herramientas comerciales, han decidido no hacerlo, en especial Televisa, que sigue vendiendo sus bloques en networks independientes de sus contenidos propios para cable y éstos a su vez de manera independiente a sus contenidos abiertos.

4. Sistema de Negocio

El objetivo del Sistema de Negocio será crear una entidad independiente y auto sostenible que comercialice los tiempos comerciales locales de los sistemas de cable propiedad de MegaCable así como que genere contenidos de programación en la industria del entretenimiento audiovisual.



5. Operaciones

Los procesos del sistema definidos son:

- A. A nivel estratégico:
 - a. Gestión y Dirección Estratégica
 - b. Administración y Control Financiero
- B. A nivel operativo:
 - a. Ventas y Relaciones de Negocio
 - b. Gestión de Contenidos
 - c. Operaciones (Producción)
 - d. Procesos Técnicos
 - e. Ingeniería de la Red
- C. A nivel de soporte:
 - a. Tecnologías de la Información
 - b. Gestión Administrativa de Compras
 - c. Recursos humanos
 - d. Legal
 - e. Auditoria

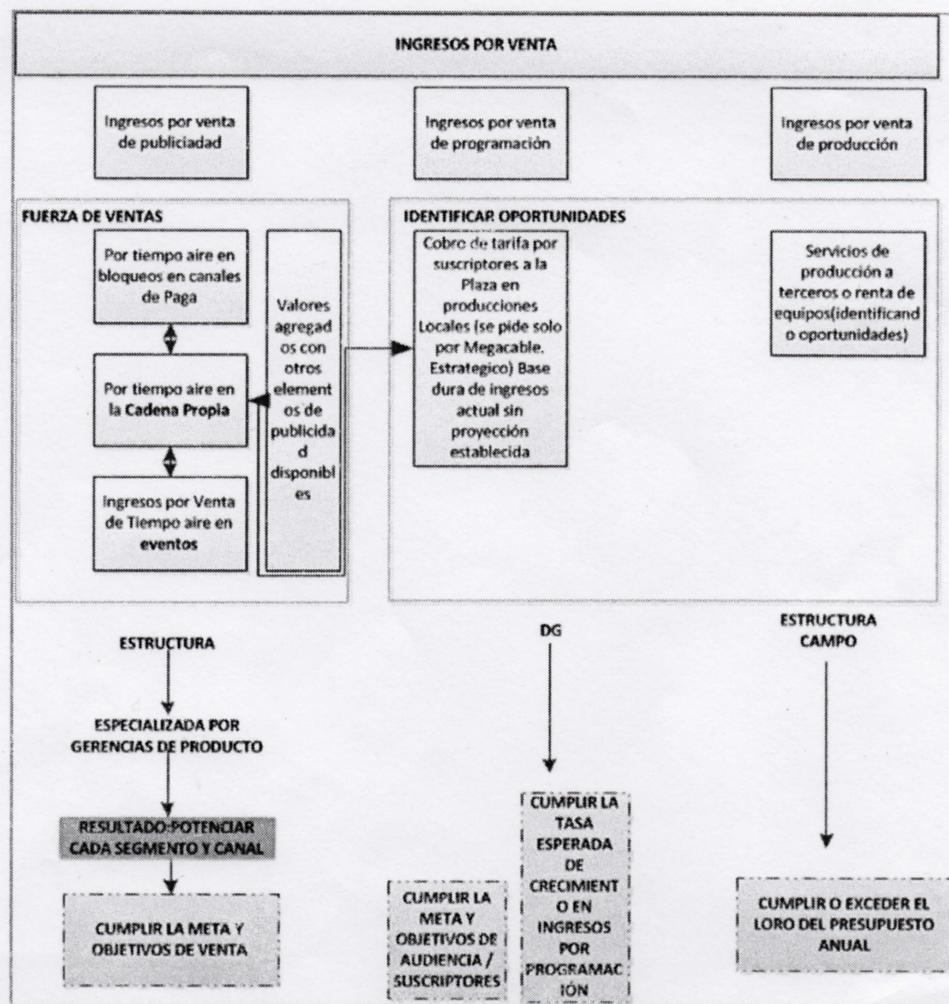
5.1 Sistema orientado a la generación de Ingresos.

En el apartado 2. **Productos y Servicios**, del presente documento, se describen las tres principales fuentes generadoras de ingresos.

La expectativa es que por lo menos el 90% de los ingresos provengan de la división de Ingresos por Publicidad.

Los ingresos por programación se correlacionan directamente con los ingresos por publicidad y son dependientes de esos.

Los ingresos por venta de producción requieren una estrategia distinta de comercialización a partir de estar constantemente identificando oportunidades bajo un adecuado conocimiento del mercado y del medio.



5.2. Implicaciones en la Estrategia de Generación de Ingresos

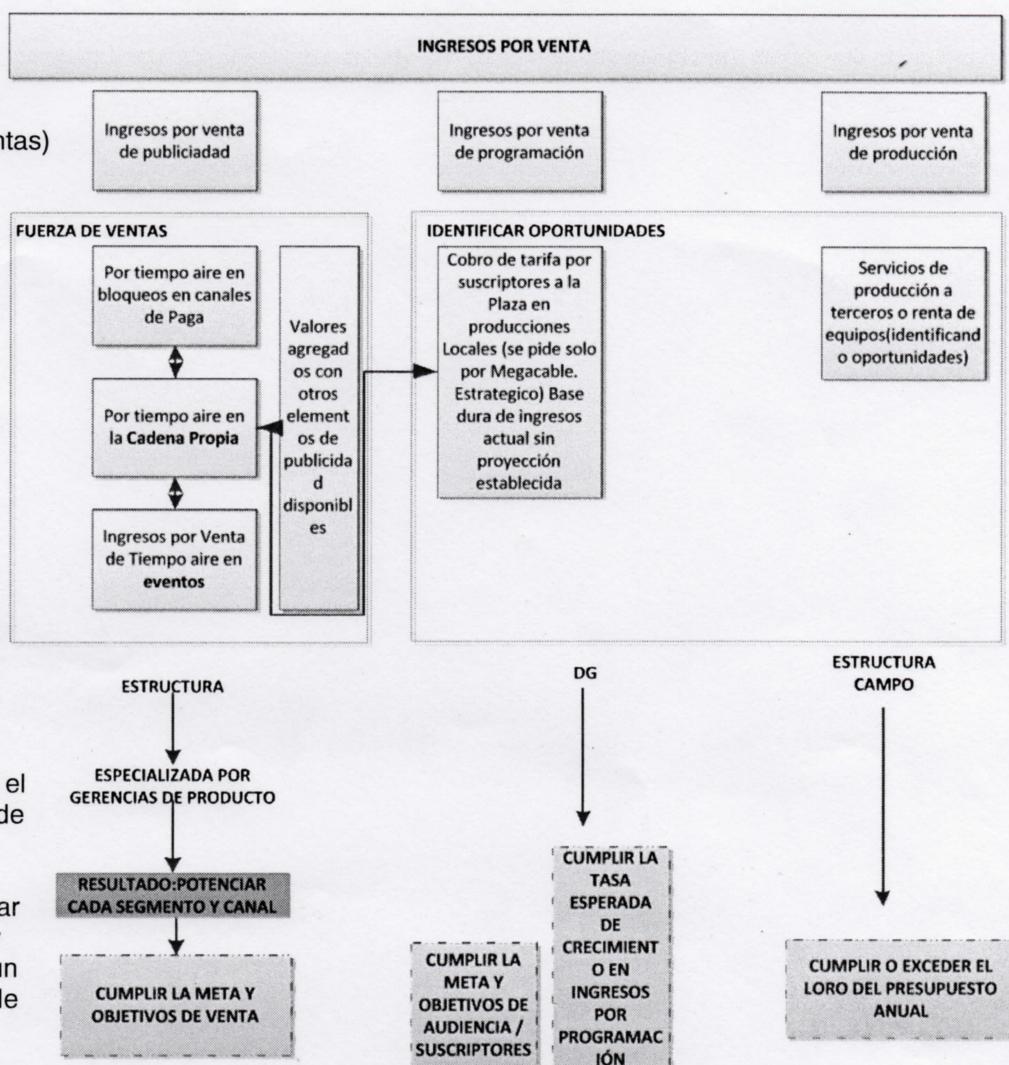
La principal generadora de ingresos depende al 100% de su estructura comercial (fuerza de ventas)

El tamaño y capacidad de la fuerza de ventas puede determinar el resultado en la generación de ingresos.

Los ingresos por venta de programación para potenciarlos dependen en mucho de la capacidad de la Fuerza de Ventas de Ingresos por Publicidad.

Se requiere crear un mecanismo que permita el crecimiento equilibrado de cada producto.

Se requieren implementar mecanismos, métodos y sistemas que permitan un adecuado seguimiento de la cartera de clientes y prospectos por especialidad. Recomendación: CRM



En las divisiones de Ingresos por Programación e Ingresos por Venta de Producción se requiere contar con una expectativa de ingreso / utilidad pre definida y administrar presupuestalmente estas divisiones.

5.3 Implicaciones en la Estrategia de Operación de Publicidad

Se requiere definir en un nivel operativo cómo y qué sistema se requerirá para administrar la publicidad de tal forma que brinde certeza en la transmisión de diferentes modalidades de publicidad.

Se debe validar el grado de confiabilidad del reporte de transmisión por cliente. A la fecha no se pueden ofrecer posiciones fijas y es algo que continuamente se solicita, particularmente en los Eventos Especiales.

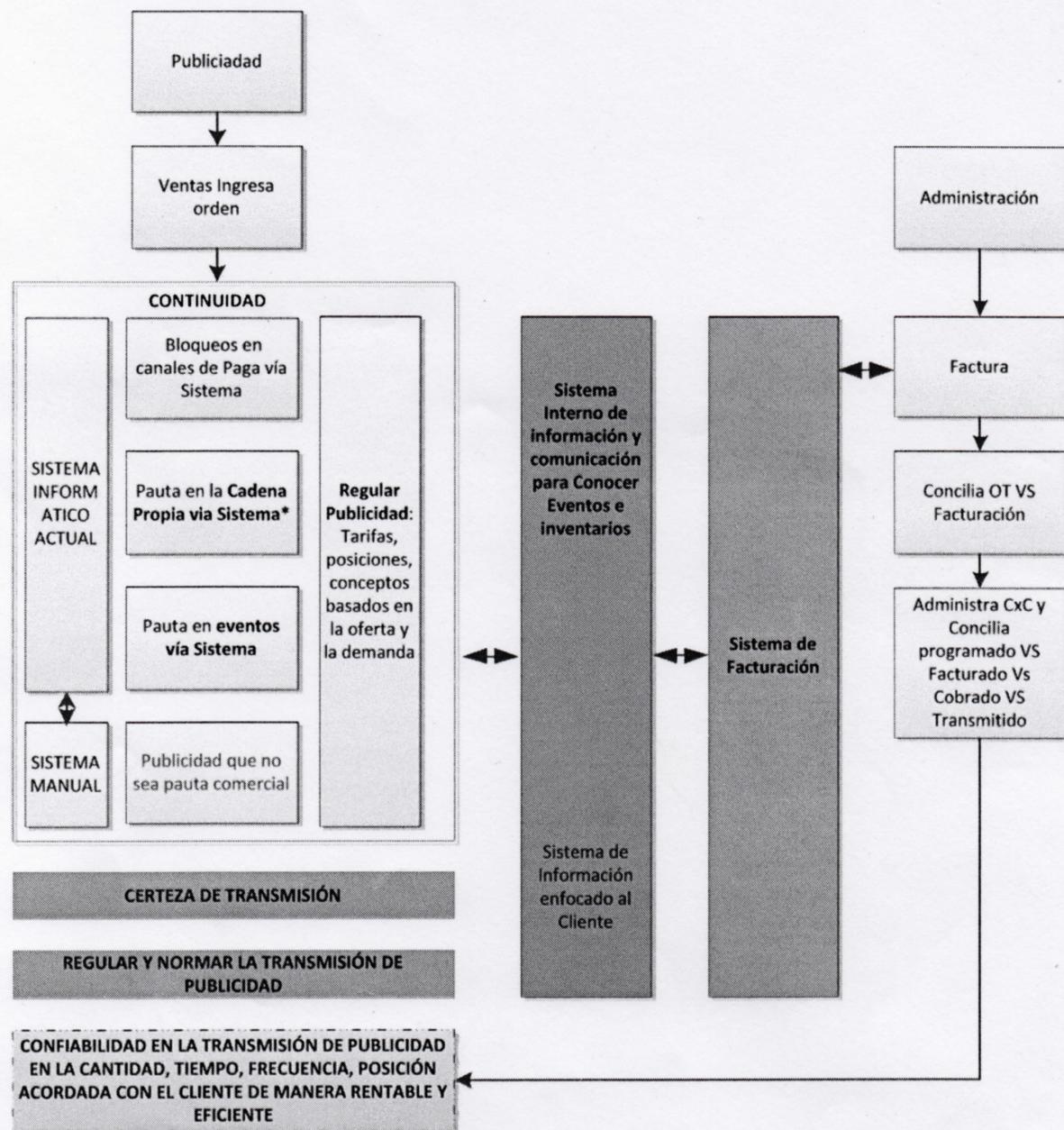
No existe un mecanismo actual de reporteo e información al cliente de acerca de los clientes, sus consumos históricos, preferencias, etc.

El sistema debe poder realizar el cálculo de comisiones.

Continuidad no debe pertenecer a la estructura comercial, dependerá del Director General. Se define el perfil de la entidad de Continuidad como una entidad con atributos de gobierno sobre el procesamiento de la publicidad.

Para la operación de Programación la clave es el seguimiento y apego al manual de operación de la Cadena.

A continuación se presenta el diagrama de Ruta Crítica de estas implicaciones:

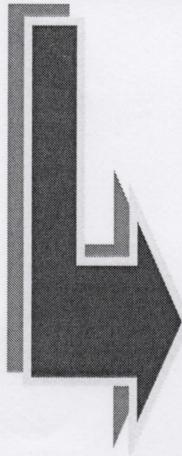


5.4. Implicaciones en la Estrategia de Operación de Programación

El factor clave identificado es el apego al Manual de Operación y su Supervisión.

Se convierten en claves las actividades de auditoría y verificación en la aplicación de los estándares definidos y apego a los formatos y conceptos de contenido.

La operación y su administración deben ser muy similares a un modelo de franquicia.



5.5. Implicaciones en la Estrategia de Operación de Servicios de Producción a Terceros

Al momento se limitan a la identificación de las capacidades internas.

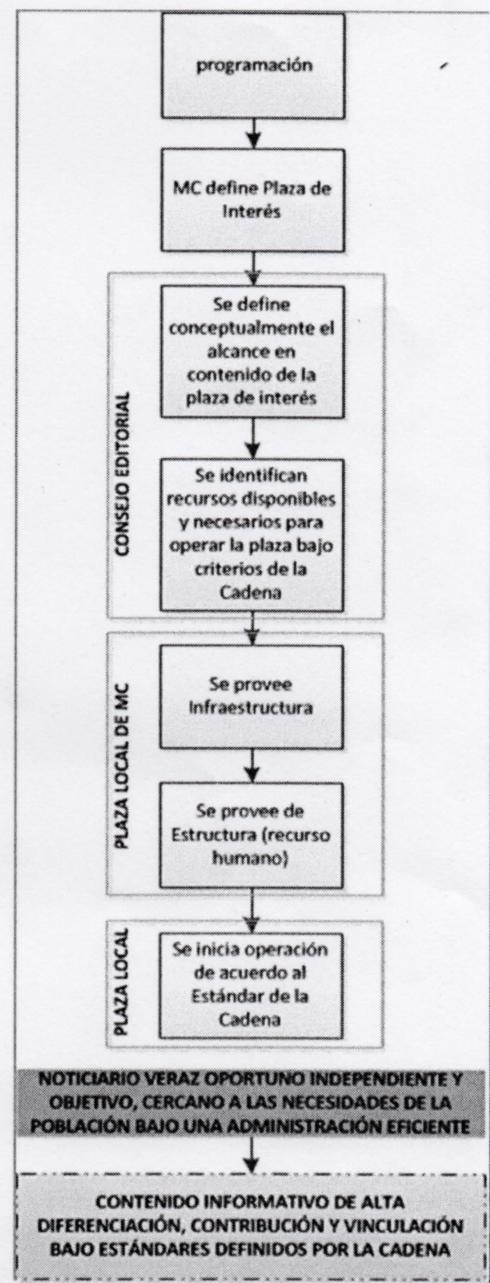
Implica vinculación con empresas de transporte como Metrocarrier.

Ruta Crítica en Desarrollo.

6. Riesgos/Oportunidades

Los riesgos forman parte de todos los negocios; especialmente, de uno nuevo. Si bien el modelo es innovador, esto no garantiza el éxito inmediato de la unidad de negocio, se debe hacer un trabajo arduo para convencer al cliente de los beneficios de trabajar su comunicación o parte de ella en un portafolio como el nuestro. El primer riesgo o área de oportunidad es la alineación del equipo de dirección y gerencial con los objetivos y alcances que se plantean (Contención al Cambio); con respecto al producto, el riesgo pasa por la disponibilidad del servicio y la confianza en la infraestructura tecnológica; con respecto a la generación de contenidos, el riesgo o área de oportunidad está en hacer una operación eficiente pero atractiva para el televidente; el último riesgo o reto sería la capacitación del equipo de Ventas, núcleo del éxito del proyecto que deberá tener muy claros no sólo los objetivos, sino los distintos mecanismos y ofertas comerciales posibles para llegar a ellos.

Las oportunidades se presentan en la facultad de ofrecer a grandes clientes nacionales la facilidad para focalizar sus campañas territorialmente, con una inversión nacional y una descarga local aprovechando y creando economías de escala. También en la facultad de ofrecer a clientes locales, pequeños o no, la facilidad de acceso a contenidos y herramientas de carácter masivo y de alto impacto, con acceso

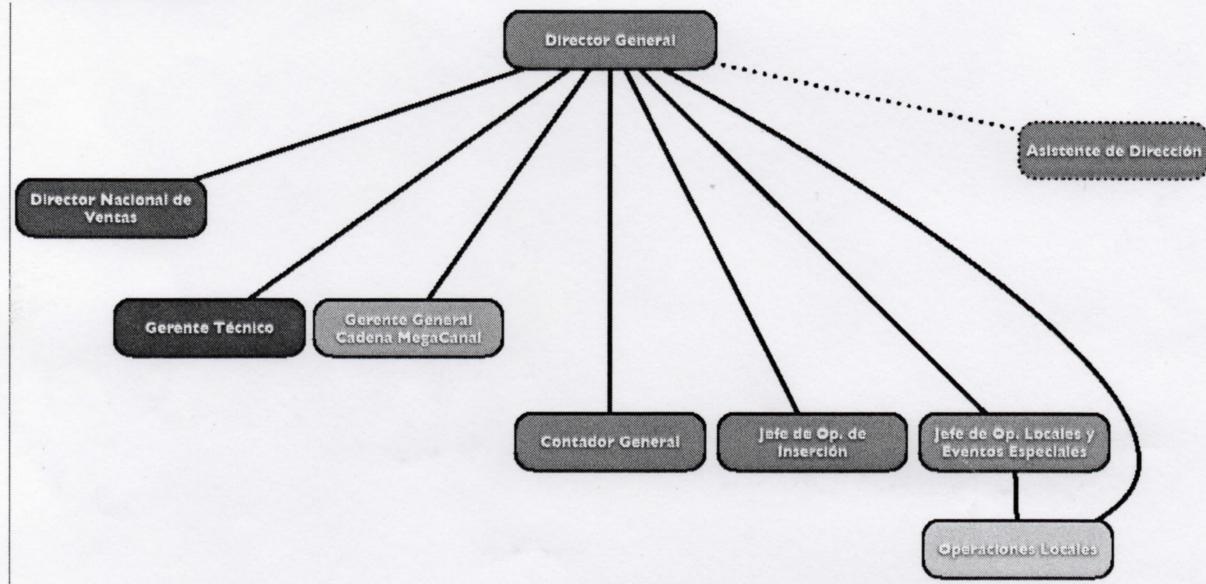


además a la alta frecuencia con precios accesibles. Además, este proyecto ofrece la oportunidad de establecer vínculos estratégicos comerciales para el desarrollo de contenido.

El principal reto, como se mencionó en el apartado de riesgos un poco más arriba, reside en la capacitación al equipo de ventas, convertirlos en verdaderos promotores de los productos, en creadores de paquetes y en creativos de uso de portafolio.

7. Estructura Organizacional Propuesta

Primeros Niveles



Por Área

Ventas

