



ESCUELA DE
POSTGRADO

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
GERENCIAL APLICADO**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
CECOSAMI S.A. 2015-2019”**

**SHELAHMELISAMORALES CARRANZA
WALTER ENRIQUEOLIVA NAPA
MARYAN VERÓNICA SÁNCHEZ GÓNGORA
JANINASIERRALTA VALDEZ**

ASESOR: HORACIO BARRIOS CRUZ

**MAESTRÍA EN CIENCIAS
EMPRESARIALES
2013-I**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
CECOSAMI S.A. 2015-2019”**

DEDICATORIA

Dedicamos de manera especial este trabajo a nuestra amiga Yesenia Sánchez a la que siempre recordaremos y tendremos en nuestros corazones.

Así como a nuestras familias por su amor, paciencia y apoyo incondicional que han forjado las bases en cada uno de nosotros para poder alcanzar con perseverancia todas nuestras metas.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la empresa CECOSAMI S.A por la confianza y el apoyo brindado durante todo el proceso de desarrollo de nuestro proyecto, ya que sin su ayuda no hubiera sido posible culminar el presente Plan Estratégico.

A nuestro asesor Dr. Horacio Barrios que fue nuestro guía y que siempre estuvo dispuesto a ayudarnos en la mejora de nuestro proyecto.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan Estratégico ha sido desarrollado para la empresa Cecosami S.A. en el horizonte de cinco años, comprendidos entre el 2015 y 2019, con la finalidad de que esta alcance y mantenga en el futuro, su ventaja competitiva. Para este fin, se ha analizado al entorno, a la competencia y al potencial de utilidades del sector. Se ha identificado a los grupos de interés que rodean al negocio, los que se han incorporado formalmente en la nueva gestión; propuesta que incluye, además, la redefinición del negocio de Cecosami S.A. De esta manera, la misión propuesta permitirá desarrollar estrategias que busquen satisfacer a los grupos de interés identificados.

Los objetivos propuestos, tanto estratégicos como operativos, buscarán alcanzar ventaja competitiva. Para este fin, ha sido necesario identificar las fuentes de creación de valor de cada actividad del negocio y se ha propuesto un grupo de eslabonamientos que permitan alcanzarlas. En la actualidad, la empresa no cuenta con una cadena de valor formal y como consecuencia, no identifica sus fuentes de creación de valor ni propone eslabonamientos.

Con la finalidad de construir las estrategias necesarias para lograr los objetivos propuestos, se ha desarrollado el análisis del entorno para identificar los temas estratégicos que afectan a la empresa y por ende a su margen neto, creándose así las oportunidades y las amenazas. Asimismo, se han identificado los factores críticos de éxito o drivers para la industria gráfica, que han permitido identificar las fortalezas y debilidades actuales de la empresa, así como las de la competencia. Esta

competencia es la que conforma, junto a Cecosami S.A, su grupo estratégico en las dimensiones Precio-Calidad.

El ajuste y el intento estratégico han propuesto varias estrategias de las cuales se han seleccionado, inicialmente para el horizonte indicado de cinco años, las siguientes:

- Penetrar al mercado de la industria gráfica, inicialmente con folletería en base al “Pedido Cecosami Express”, que consiste en entregar un pedido en 24 horas. Este tipo de servicio es muy apreciado por el cliente y aún ninguna empresa del sector gráfico formal ha logrado desarrollarlo con eficiencia.
- Redefinir la estructura organizacional de la empresa: De acuerdo a los eslabonamientos propuestos en la cadena de valor.
- Rediseñar los procesos, para agilizar el tiempo de respuesta a los clientes internos y externos.
- Implementar derivados financieros y solarizar su deuda en dólares, para mejorar los márgenes netos de la empresa, considerando que está expuesta a las variaciones del tipo de cambio.

De acuerdo a las proyecciones financieras desarrolladas, esta estrategia permitirá mejorar la rentabilidad de la empresa, de modo tal que en el año 2019 tendría un EBITDA de 22% respecto a 11%, tenido al cierre del 2014, un ROI de 9 y un ROE de 15; además de un crecimiento permanente de las ventas y una eficiencia en costos.

Por lo tanto, recomendamos la implementación del presente plan estratégico, porque le permitirá a CECOSAMI S.A. crear y mantener su ventaja competitiva, logrando de esta manera aumentar su participación en el mercado e incrementar sus márgenes de rentabilidad.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	21
CAPÍTULO I.....	24
1. GENERALIDADES.....	24
1.1. Antecedentes	24
1.2. Problema y oportunidad	28
1.2.1. Problemática	28
1.2.2. Oportunidades	29
1.3. Justificación del proyecto	30
1.3.1. Empresarial	30
1.3.2. Académico	30
1.4. Objetivos generales y específicos	30
1.4.1. Objetivos generales.....	30
1.4.2. Objetivos específicos	30
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación	31
1.5.1. Alcance	31
1.5.2. Limitaciones.....	31
CAPÍTULO II.....	33
2. LA EMPRESA.....	33
2.1. Antecedentes de la empresa.....	33
2.2. Descripción del negocio.....	37
2.3. Ciclo de vida del servicio.....	40
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa.....	49
2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria	55
CAPÍTULO III.....	63
3. FORMULACIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN Y VALORES	
DE LA EMPRESA	63

3.1. Visión	63
3.1.1. Visión actual de la empresa	63
3.1.2. Análisis de la Visión actual	63
3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa	64
3.1.4. Visión propuesta	65
3.2. Misión	65
3.2.1. Misión actual de la empresa	66
3.2.2. Análisis de la misión actual	66
3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa	67
3.2.4. Misión propuesta.....	68
3.3. Valores	68
3.3.1. Valores actuales de la empresa	68
3.3.2. Análisis de los valores actuales	71
3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa....	71
3.3.4. Valores propuestos.....	72
3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa	72
CAPÍTULO IV	76
4. ANÁLISIS EXTERNO	76
4.1. Tendencias de las variables del entorno	76
4.1.1. Análisis político-gubernamental.....	76
4.1.2. Análisis económico.....	90
4.1.3. Análisis legal.....	110
4.1.4. Análisis cultural	117
4.1.5. Análisis (impacto) ecológico	122
4.2. Impacto en cliente/proveedores de cada una de las variables del entorno.....	127
4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno	135

4.4. Oportunidades/Amenazas	140
4.5. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	142
CAPÍTULO V	145
5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	145
5.1. Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta)	145
5.1.1. Demanda del sector gráfico	145
5.1.2. Oferta sector gráfico	146
5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria .	147
5.2.1. Amenaza de productos sustitutos.....	147
5.2.2. Amenazas de competidores potenciales	149
5.2.3. Poder de negociación de los clientes	156
5.2.4. Poder de negociación de proveedores	159
5.2.5. Rivalidad entre competidores existentes	163
5.3. Matriz de atraktividad de cada una de las cinco fuerzas.....	170
5.4. Análisis del grado de atraktividad de la industria.....	180
5.5. Matriz de perfil competitivo MPC.....	181
CAPÍTULO VI	183
6. ANÁLISIS INTERNO	183
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa	183
6.1.1. Actividades primarias	184
6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor	212
6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor	214
6.4. Determinar las competencias de la empresa	216
6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa.....	225
6.6. Matriz de evaluación de los factores EFI.....	227

CAPÍTULO VII.....	229
7. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS	229
7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos	229
7.1.1. Objetivos estratégicos	229
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos	230
7.2. Diseño y formulación de estrategias	232
7.2.1. Modelo Océano Azul	232
7.2.2. Matrices de formulación de estrategias	238
7.3. Resumen de las estrategias formuladas	247
CAPÍTULO VIII	248
8. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	248
8.1. Método de factores estratégicos claves.....	248
8.1.1. Criterios de selección.....	248
8.1.2. Matriz de selección	249
8.2. Método de escenarios.....	250
8.2.1. Descripción de escenarios considerados.....	250
8.2.2. Comparación de estrategia con escenarios	252
8.3. Matriz de Planeación estratégica cuantitativa – MPEC.....	252
8.4. Descripción de estrategias seleccionadas	253
8.5. Descripción de estrategia contingente	255
CAPÍTULO IX	256
9. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	256
9.1. Mapa de la estrategia	256
9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia	259
9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos.....	260
9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos	261

9.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos), estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento	262
9.6. Responsable de cada una de las iniciativas.....	263
9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas.....	264
9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas.....	266
CAPÍTULO X.....	267
10. EVALUACIÓN	267
10.1.Evaluación cualitativa.....	267
10.1.1. Criterios de evaluación	267
10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios	269
10.2.Evaluación financiera de la estrategia	271
10.2.1. Estado Histórico de Ganancias y Pérdidas	272
10.2.2. Estado de Resultados (situación actual y con la nueva estrategia)	276
10.2.3. Balance General (situación actual y con la nueva estrategia).....	282
10.2.4. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia).....	286
10.2.5. Proyección de los flujos (Situación Actual y con la Nueva Estrategia).....	294
10.2.6. Evaluación financiera (VAN, TIR y Ratios Financieros)	298
CAPÍTULO XI	305
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	305
11.1.Conclusiones	305
11.2.Recomendaciones	308

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1: Etapa del ciclo de vida de la Pre Prensa.....	45
Cuadro 2.2: Etapa del ciclo de vida de la Prensa.....	47
Cuadro 2.3: Etapa del ciclo de vida de la Impresión Digital	48
Cuadro 3.1: Matriz de alineación estratégica de Valor, Misión y Visión.....	73
Cuadro 3.2: Matriz de alineación estratégica de la Misión y Visión.....	73
Cuadro 4.1: Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno.....	127
Cuadro 4.2: Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno	135
Cuadro 4.3: Variables del entorno y su impacto en el sector	140
Cuadro 6.1: Calidad de productos.....	216
Cuadro 6.2: Capacidad financiera.....	217
Cuadro 6.3: Equipos y <i>software</i> de última tecnología	218
Cuadro 6.4: Conocimiento del sector.....	218
Cuadro 6.5: Reputación.....	219
Cuadro 6.6: Compromiso del personal	220
Cuadro 6.7: Rentabilidad	220
Cuadro 6.8: Capacidad productiva.....	221
Cuadro 6.9: Cumplimiento.....	222
Cuadro 6.10: Precio.....	222
Cuadro 6.11: Efectividad para ganar licitaciones	223
Cuadro 6.12: Participación de mercado	224
Cuadro 6.13: Rapidez en la entrega de productos.....	224
Cuadro 6.14: Organización efectiva.....	225
Cuadro 7.1: Objetivos estratégicos y objetivos operativos.....	231
Cuadro 7.2: Análisis situacional	233
Cuadro 7.3: Matriz eliminar, reducir, incrementar y crear	236

Cuadro 7.4: Matriz FODA	240
Cuadro 7.5: Participación de mercado y relativa de las principales empresas del sector	244
Cuadro 8.1: Comparación de estrategia con escenarios.....	252
Cuadro 9.1: Objetivos específicos	259
Cuadro 9.2: Mediciones /indicadores.....	260
Cuadro 9.3: Metas	261
Cuadro 9.4: Iniciativas	262
Cuadro 9.5: Responsable de cada una de las iniciativas.....	264
Cuadro 9.6: Presupuesto de cada una de las iniciativas.....	265
Cuadro 9.7: Cronograma de cada una de las iniciativas	266
Cuadro 11.1: Estrategia de penetración de mercado.....	310

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Retoque de imagen	38
Figura 2.2: Revisión de <i>plotter</i>	38
Figura 2.3: Control de calidad de catálogos.....	39
Figura 2.4: Dípticos, folletos, afiches y <i>packaging</i>	39
Figura 3.1: Reunión para la formulación de la Visión, Misión y Valor de Cecosami S.A.....	74
Figura 3.2: Continuación de la reunión para la formulación de la Visión, Misión y Valor de Cecosami S.A.	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1: Índices globales de actividad (JPMorgan)*	24
Gráfico 1.2: Manufactura No Primaria	25
Gráfico 2.1: Ciclo de vida del producto	42
Gráfico 2.2: Cecosami S.A. evolución de ventas, según producto o servicio 2009-2013	43

Gráfico 2.3: Cecosami S.A. evolución de la utilidad neta, según producto o servicio 2009-2013	44
Gráfico 2.4: Ciclo de vida del producto pre prensa	45
Gráfico 2.5: Ciclo de vida del producto Prensa	46
Gráfico 2.6: Ciclo de vida del producto Impresión Digital	48
Gráfico 2.7: Estructura organizacional actual Cecosami S.A.....	49
Gráfico 2.8: Curva de variación de la demanda de las principales empresa	60
Gráfico 4.1: Licencias para abrir negocios	81
Gráfico 4.2: Permisos de construcción	82
Gráfico 4.3: El índice de confianza del consumidor	86
Gráfico 4.4: Percepción de la economía en el país	86
Gráfico 4.5: Producto Bruto Interno 1999-2013.....	90
Gráfico 4.6: Importaciones de materia prima de China.....	95
Gráfico 4.7: PBI China.....	95
Gráfico 4.8: Demanda interna, consumo privado e inversión privada: 1999-2013	98
Gráfico 4.9: Evolución comercial Perú y China	103
Gráfico 4.10: Tasa de referencia	107
Gráfico 4.11: Morosidad 1992-2013.....	118
Gráfico 5.1: Cinco fuerzas de Michael Porter	147
Gráfico 5.2: Matriz de potencial de utilidad de Porter (atractividad).....	180
Gráfico 6.1: Cadena de valor actual de Cecosami S.A.	183
Gráfico 6.2: Cadena de valor propuesta para Cecosami S.A.....	211
Gráfico 7.1: Lienzo de la estrategia de Cecosami S.A.	234
Gráfico 7.2: Lienzo de la estrategia de la industria	235
Gráfico 7.3: Lienzo de la nueva estrategia considerada	236
Gráfico 7.4: Comparativo Océano Rojo – Océano Azul	238
Gráfico 7.5: Matriz PEYEA	242

Gráfico 7.6: Matriz interna - externa	243
Gráfico 7.7: Matriz Boston ConsultingGroup	244
Gráfico 7.8: Matriz de la gran estrategia.....	246
Gráfico 8.1: Organigrama propuesto para Cecosami S.A.	254
Gráfico 9.1: BalancedScorecard	257
Gráfico 9.2: Mapa de la estrategia	258

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Crecimiento de la manufactura no primaria por tipo de bienes	27
Tabla 2.1: Cecosami S.A. Evolución de ventas, según producto o servicio 2009-2013	43
Tabla 2.2: Cecosami S.A. Evolución de la utilidad neta, según producto o servicio 2009-2013	44
Tabla 2.3: Cecosami S.A. Pre prensa, evolución de las ventas y utilidad neta, según producto o servicio 2009-2013.....	44
Tabla 2.4: Cecosami S.A. Prensa, evolución de las ventas y utilidad neta, según producto o servicio 2009-2013	46
Tabla 2.5: Cecosami S.A. Impresión Digital, evolución de las ventas y utilidad neta, según producto o servicio 2009- 2013.....	47
Tabla 2.6: Cecosami S.A. número de trabajadores por área.....	54
Tabla 2.7: Empresas de actividades de impresión, según ingresos	58
Tabla 2.8: Variación de la demanda.....	60
Tabla 4.1: Estructura de los aranceles NMF: 2006 y 2012.....	89
Tabla 4.2: Producto Bruto Interno Perú	92
Tabla 4.3: Términos de intercambio 2013-2016.....	93
Tabla 4.4: PBI por sector económico	94
Tabla 4.5: Balanza comercial 2013-2016	97

Tabla 4.6: Producto Bruto Interno por tipo de gasto	98
Tabla 4.7: Demanda interna y PBI.....	99
Tabla 4.8: Encuesta de expectativas macroeconómicas tipo de cambio.....	101
Tabla 4.9: Proyecciones CNYUSD.....	102
Tabla 4.10: Proyecciones tipo de cambio yuan/dólar	102
Tabla 4.11: Variación tipo de cambio dólar/euro	104
Tabla 4.12: Tipo de cambio nuevo sol/euro.....	105
Tabla 4.13: Encuesta de expectativas macroeconómicas: inflación	106
Tabla 4.14: Partidas de insumos importados por la industria gráfica.....	109
Tabla 4.15: Matriz de evaluación de factores externos.....	143
Tabla 5.1: Impuestos aplicados a la importación de máquinas.....	154
Tabla 5.2: Variación de la demanda (porcentual).....	156
Tabla 5.3: Variación de la demanda (porcentual).....	164
Tabla 5.4: Variación de la demanda.....	168
Tabla 5.5: Matriz de atractividad: Amenaza de productos sustitutos	171
Tabla 5.6: Matriz de atractividad: Amenaza de competidores potenciales.....	172
Tabla 5.7: Matriz de atractividad: Poder de negociación de los clientes	174
Tabla 5.8: Matriz de atractividad: Poder de negociación de los proveedores	176
Tabla 5.9: Matriz de atractividad: Rivalidad entre competidores existentes.....	178
Tabla 5.10: Matriz de atractividad de la industria	180
Tabla 5.11: Matriz de perfil competitivo MPC.....	182
Tabla 6.1: Indicadores de las actividades de la cadena de valor.....	213
Tabla 6.2: <i>Benchmarking</i> comparación con los líderes de la industria.....	215

Tabla 6.3: Matriz EFI.....	228
Tabla 8.1: Matriz de selección	249
Tabla 8.2: Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC.....	252
Tabla 10.1: Estado Histórico de Ganancias y Pérdidas	275
Tabla 10.2: Estado Proyectado de Ganancias y Pérdidas Sin Estrategia.....	278
Tabla 10.3: Estado de Ganancias y Pérdidas con Estrategia	281
Tabla 10.4: Balance General sin Estrategia	283
Tabla 10.5: Balance General con Estrategia	285
Tabla 10.6: Flujo de efectivo sin Estrategia.....	287
Tabla 10.7: Flujo de Efectivo con Estrategia.....	289
Tabla 10.8: Estrategias	292
Tabla 10.9: Resumen del Leasing y Depreciación.....	294
Tabla 10.10: Flujo de Caja sin Estrategia	296
Tabla 10.11: Flujo de Caja con Estrategia	298
Tabla 10.12: Cálculo del WACC	301
Tabla 10.13: Indicadores Financieros	302

ANEXOS

Anexo 1: Ficha técnica entrevista al Gerente General de Cecosami S.A.	313
Anexo 2: Resumen ejecutivo al Gerente General de Cecosami S.A.	317
Anexo 3: Ficha técnica entrevista al Gerente Financiero de Cecosami S.A.....	330
Anexo 4: Resumen ejecutivo al Gerente Financiero de Cecosami S.A.	334
Anexo 5: Ficha técnica de focusgroup de trabajadores de Cecosami S.A.	343

Anexo 6: Resumen ejecutivo de focusgroup de trabajadores	
Cecosami S.A. grupo 1	346
Anexo 7: Resumen ejecutivo de focusgroup de trabajadores	
Cecosami S.A. grupo 2	349
Anexo 8: Resumen ejecutivo de focusgroup de trabajadores	
Cecosami S.A. grupo 3	353
Anexo 9: Resumen ejecutivo de focusgroup de trabajadores	
Cecosami S.A. grupo 4	356
Anexo 10: Resumen ejecutivo de focusgroup de trabajadores	
Cecosami S.A. grupo 5	359
Anexo 11: Resumen ejecutivo de focusgroup de trabajadores	
Cecosami S.A. grupo 6	363
Anexo 12: Ficha Técnica de entrevista al Presidente de AGUDI Ing.	
Yoshimoto.....	367
Anexo 13: Resumen ejecutivo al Presidente de AGUDI Ing.	
Yoshimoto.....	370
Anexo 14: Metodología para la Formulación de la Visión, Misión y	
Valores de la empresa Cecosami S.A.	377
Anexo 15: Rating Calificación de Deuda según Moody's, S&P	
yFitch	379
Anexo 16: Diario <i>Gestión</i> revela encuesta de GFK: al 39% de las	
familias peruanas sus ingresos no les alcanza para vivir....	380
Anexo 17: Estadísticas de la tecnología de la información y	
comunicación en los hogares	381
Anexo 18: Uso del Internet en el Perú	394
Anexo 19: Estados financieros y ratios de Cecosami S.A.	404
Anexo 20: Grandes industrias gráficas mundiales.....	406
Anexo 21: Detalle de las calificación de la matriz de perfil	
competitivo MPC.....	407

Anexo 22: Ficha técnica de entrevista a ex trabajadores	409
Anexo 23: Resumen ejecutivo de entrevista a ex trabajadores.....	412
Anexo 24: Ficha técnica entrevista al Jefe de Planta de Cecosami S.A.	414
Anexo 25: Resumen ejecutivo al Jefe de Planta de Cecosami S.A.	418
Anexo 26: Ficha técnica de clientes de Cecosami S.A.....	424
Anexo 27: Resumen ejecutivo de clientes de Cecosami S.A.	429
Anexo 28: Ficha técnica de no clientes de Cecosami S.A.....	435
Anexo 29: Resumen ejecutivo de no clientes de Cecosami S.A.	440
Anexo 30: Ficha técnica encuesta a clientes Cecosami S.A. de folletería	444
Anexo 31: Resumen ejecutivo de encuesta a clientes Cecosami S.A. defolletería	447
Anexo 32: Ficha técnica encuesta a no clientes folleteria	451
Anexo 33: Resumen ejecutivo de encuesta telefónica no clientes de folleteria	454
Anexo 34: Flujo de información -producto de folletería	458
Anexo35: Proceso de producción de folletería	459
Anexo 36: Layout- folletería.....	460
BIBLIOGRAFÍA.....	461
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....	462

INTRODUCCIÓN

El presente documento se refiere al desarrollo de un plan estratégico para la empresa Cecosami S.A. 2015-2019, empresa perteneciente al sector gráfico que desarrolla los negocios de pre prensa, prensa e impresión digital desde hace 25 años.

Esta iniciativa responde a que la empresa no cuenta con un Plan Estratégico a la fecha, pero es consciente que para poder construir un futuro exitoso, en un entorno de mucha competencia, debe alinear sus objetivos y estrategias con una organización estructurada para tal fin.

Este plan estratégico se ha desarrollado en 10 capítulos.

En el Capítulo I, Generalidades, se determina el problema y oportunidad, realizando la justificación para el proyecto e identificando los objetivos generales y específicos, así como su alcance geográfico y limitaciones de la investigación.

En el Capítulo II, La empresa, se resume la historia de la empresa desde sus inicios, actividad del negocio, ciclo de vida de la industria gráfica, organigrama, situación actual del mercado y situación financiera de la industria.

En el Capítulo III, Formulación de visión, misión y valores de la empresa, se analiza la visión, misión y valores actuales, además se desarrolla una nueva propuesta.

En el Capítulo IV, Análisis externo, se analizan las tendencias de las variables indirectas del entorno: político-gubernamental, legal, económico, cultural, tecnológico y ecológico, y su efecto en el sector gráfico.

En el Capítulo V, Análisis de la industria, se describe la demanda del mercado y la oferta en la industria, las cinco fuerzas competitivas del sector, el grado de competencia, la matriz de atracción y análisis en cada fuerza, así como la matriz del perfil competitivo.

En el Capítulo VI, Análisis interno, se describen las actividades de la cadena de valor de la empresa y sus indicadores. Se desarrolla el *benchmarking* de cada una de las actividades y se compara con los líderes de la industria. Se determinan las competencias, así como las ventajas competitivas de la empresa y se construye la matriz de los factores internos.

En el Capítulo VII, Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias, se desarrollan los objetivos estratégicos y su alcance. Se diseñan y formulan las estrategias correspondientes a partir de los modelos del Océano azul y de las matrices FODA, PEYEA, IE, BCG y GE.

En el Capítulo VIII, Selección de la estrategia, se evalúa la efectividad de las estrategias propuestas y se seleccionan en base al método de los escenarios, de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MPEC). Se describe la estrategia seleccionada y la estrategia contingente.

En el Capítulo IX, Implantación de la estrategia, se elabora el mapa de la estrategia y los objetivos específicos con sus indicadores. Se establecen las metas para cada objetivo específico, así como las iniciativas para cada uno y la asignación de sus respectivos responsables. Se establece el presupuesto de cada iniciativa y su cronograma.

En el Capítulo X, Evaluación, se desarrolla la evaluación cualitativa en base a criterios establecidos y se compara la estrategia con estos. Se desarrolla la evaluación financiera actual con la estrategia, así como la proyección de estados financieros, estado de resultados, balance general, flujo de efectivo y proyección de flujos. Se calcula para la evaluación financiera el VAN, TIR y ratios financieros.

En Conclusiones y Recomendaciones, se proponen las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

CAPÍTULO I

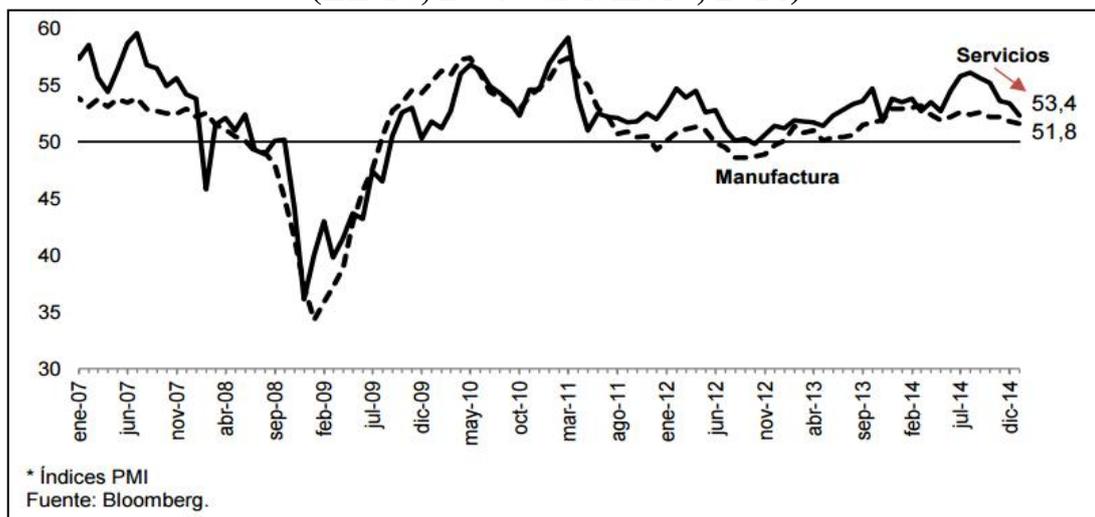
1. Generalidades

1.1. Antecedentes

La industria gráfica

“El índice global de PMI de manufactura ha venido disminuyendo ligeramente en los dos últimos meses aunque se mantiene por encima del umbral de 50, es decir, en zona de expansión. El índice de servicios, por su parte, muestra también niveles superiores al umbral aunque también con una tendencia decreciente desde agosto del año pasado.”¹(ver Gráfico 1.1).

Gráfico 1.1: Índices globales de actividad (JPMorgan)*
(Enero, 2007- diciembre, 2014)



Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. Programa Monetario de enero. [en línea]. Lima:BCRP, 2014. [citado 5 junio 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2015/presentacion-01-2015.pdf>

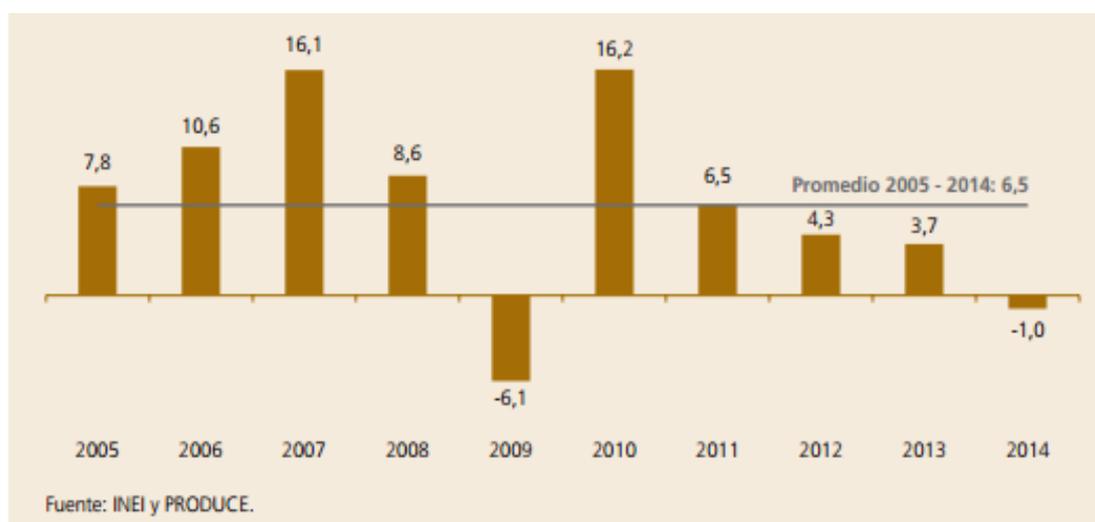
¹BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016. [en línea]. Lima:BCRP, 2014. [citado 5 junio 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>

El gráfico muestra el comportamiento de economías desarrolladas, los índices de actividad reflejan esta evolución.

La economía peruana creció en el año 2014 alrededor de 2.8% ², en el año 2013 a una tasa de 5.8%; sin embargo, la registrada en el año 2012 fue del 6.0%³, y con respecto a la tasa de referencia al cierre del año 2014 esta fue de 3.25%.

Según el gráfico 1.2, la manufactura no primaria en el periodo 2005-2014 creció a un promedio anual de 6.5% y en el año 2014 inclusive fue -1%.(Ver Gráfico 1.2)

**Gráfico 1.2: Manufactura No Primaria
(Variación porcentual real)**



Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Memoria 2014**. [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 03 noviembre 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014-1.pdf>

El sector de la industria gráfica en el Perú, depende enteramente del desarrollo económico del país y, sobre todo, de la evolución

²PERU 21. **Flash PBI creció 2.8% en el 2014**, [en línea]. Lima: PERU 21, 2015. [citado 05 junio 2015]. Disponible en: <http://peru21.pe/opinion/flash-pbi-crecio-28-2014-2202259>

³BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Memoria 2013**. [en línea]. Lima: BCRP, 2013. [citado 27 setiembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2013/memoria-bcrp-2013.pdf>

del sector producción, porque la mayoría de las industrias de consumo requieren de mucha publicidad y campañas de comunicación para poder diferenciar sus productos, incentivar la venta y posicionar sus marcas.

En la mayoría de las empresas de consumo, la inversión en publicidad y comunicación se relaciona a un porcentaje directo sobre sus ventas y estas se relacionan directamente a su producción. La industria gráfica se beneficia porque brinda el servicio de impresión que requieren estas empresas.

En particular, en la Tabla 1.1 se muestra el crecimiento de la manufactura no primaria por tipo de bienes y se puede apreciar que los insumos para las actividades de edición e impresión mostraron un crecimiento de 5.2% en el año 2012, mientras que en el 2013 se contrajo en -2.1% y en el año 2014 fue de -0.5%, con un promedio de crecimiento de 10.1% en el periodo anual 2005-2014. Esto reflejaría que la producción de la industria gráfica ha desarrollado un comportamiento similar, ya que dos de los insumos más importantes son el papel y la tinta (más del 48%).

Tabla 1.1: Crecimiento de la manufactura no primaria por tipo de bienes

	2012	2013	2014	Promedio 2005-2014
Consumo Masivo	4,0	2,3	-2,0	6,3
Productos lácteos	6,8	3,6	1,4	6,3
Panadería	4,0	-3,4	1,5	3,3
Aceites y grasas	7,2	2,6	2,1	4,6
Productos alimenticios diversos	13,3	12,8	-5,4	6,9
Cerveza y malta	3,7	-0,4	0,5	7,8
Bebidas gaseosas	4,1	4,8	1,9	6,3
Prendas de vestir	-9,4	-9,0	-9,4	1,9
Muebles	15,1	8,4	-6,4	11,9
Otros artículos de papel y cartón	4,5	-0,7	11,0	10,6
Productos de tocador y limpieza	0,4	9,6	2,0	8,4
Productos farmacéuticos	1,6	-11,5	-1,1	5,4
Manufacturas diversas	-1,7	10,3	-7,2	2,8
Insumos	4,1	0,1	-1,4	4,7
Molinería	2,7	-3,7	-0,3	2,1
Otros productos textiles	-7,9	-0,1	-8,0	-0,9
Madera	-2,2	-16,4	-6,9	-3,1
Papel y cartón	0,2	23,2	-20,1	6,2
Envases de papel y cartón	2,4	3,0	3,5	8,1
Actividades de edición e impresión	5,2	-2,1	-0,5	10,1
Sustancias químicas básicas	0,2	6,7	11,3	5,1
Explosivos, esencias naturales y químicas	27,5	29,1	-14,8	8,7
Caucho	-3,3	-9,4	-16,0	-0,5
Plásticos	-0,8	17,5	8,2	7,2
Vidrio	13,6	-15,0	-2,3	12,7
Orientados a la inversión	11,1	12,7	-0,1	10,4
Pinturas, barnices y lacas	-0,3	12,7	1,4	10,0
Cemento	15,9	2,3	4,3	8,6
Materiales para la construcción	12,6	7,7	-2,5	11,2
Industria del hierro y acero	6,2	7,3	3,0	4,0
Productos metálicos	7,0	28,3	3,6	14,6
Maquinaria y equipo	16,5	-16,3	3,1	1,0
Maquinaria eléctrica	22,2	12,4	-13,4	6,0
Material de transporte	18,8	6,8	-7,2	17,8
Servicios industriales	6,8	32,1	-4,0	14,4
Exportaciones	-7,2	-6,0	1,0	2,7
Conservas de alimentos, chocolatería y bebidas alcohólicas	-0,5	-5,9	8,9	10,4
Fibras sintéticas	-16,4	-8,1	12,7	-0,4
Hilados, tejidos y acabados	-9,5	-7,1	1,4	0,1
Tejidos y artículos de punto	-8,8	6,9	7,8	-0,3
Prendas de vestir	-9,4	-9,0	-9,4	1,9
Total manufactura no primaria	4,3	3,7	-1,0	6,5

Fuente: Ministerio de la Producción.

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Memoria 2014**. [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 03 noviembre 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014-1.pdf>

Las empresas del sector, en el tiempo han venido integrando las actividades de pre prensa y prensa, teniendo como principales servicios: catálogos, editoriales, revistas y folletería.

Instituciones como la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) y la Asociación Peruana de Medios de Impresión (AGUDI), brindan capacitación a la industria gráfica en las nuevas tendencias tecnológicas, lo que permite a este sector mantenerse actualizado.

Cecosami S.A. es una empresa que pertenece al sector gráfico desde hace 25 años. Empezó brindando servicios solo de pre prensa y en la actualidad, también ha integrado exitosamente las actividades de prensa e impresión digital.

1.2. Problema y oportunidad

1.2.1. Problemática

La empresa enfrenta una problemática tanto en el orden interno como externo, por lo cual se requiere una estrategia que permita asegurar el futuro del negocio.

Principales problemas:

- Estancamiento en la captura de nuevos clientes a nivel nacional.
- Concentración de cartera y pérdida de cuentas claves.
- Pérdida de márgenes de ganancia.
- Competencia agresiva.

- Falta de una estructura organizacional adecuada a la situación actual.
- La empresa no cuenta con un plan estratégico que le permita identificar los riesgos potenciales y acciones que puedan definir claramente su mercado, sus perspectivas y los clientes potenciales; esto debido a que la organización no percibió la necesidad de aplicar una administración estratégica en la gestión.
- Tendencia a disminuir uso impreso por el uso de la tecnología digital.

1.2.2. Oportunidades

Los medios gráficos y digitales son necesarios para toda campaña de comunicación que requiera de un plan de *marketing* (producto, precio, plaza y promoción). También representan un soporte para otros segmentos del mercado, que demanden productos impresos o digitales, existiendo una creciente demanda.

Cecosami S.A. se dedica a proveer productos necesarios para realizar la actividad de promoción, así como otros productos gráficos.

Por otro lado, Cecosami S.A. no ha desarrollado con efectividad la cobertura del mercado, existiendo muchos segmentos que no ha atendido, como es el caso del sector inmobiliario, supermercados, *retail*, farmacéutico, etc.

1.3. Justificación del proyecto

1.3.1. Empresarial

Se va a desarrollar un plan estratégico para los próximos cinco años (2015–2019), con la finalidad de poder crear un futuro exitoso, atenuando los riesgos del entorno.

El plan estratégico nos proveerá de las estrategias necesarias para competir con éxito en la industria gráfica y digital.

1.3.2. Académico

Aplicar los conocimientos adquiridos en la Maestría de Ciencias Empresariales, dentro del aprendizaje de los cursos de *Marketing* Gerencial, Planeamiento Estratégico, Gestión Financiera, entre otros.

1.4. Objetivos generales y específicos

1.4.1. Objetivos generales

Desarrollar un plan estratégico para el periodo 2015-2019 con el objetivo de asegurar la sostenibilidad y crecimiento de la empresa Cecosami S.A.

1.4.2. Objetivos específicos

- Analizar las principales características que definen la industria gráfica.
- Investigar los antecedentes y la situación económica actual, es decir, analizar la coyuntura económica a nivel nacional y mundial.

- Desarrollar el análisis estratégico mediante el estudio de los factores más influyentes, tanto a nivel interno como externo.
- Determinar los antecedentes y la situación actual de la empresa.
- Realizar un análisis de la organización y de los recursos humanos redefiniendo la misión, visión y valores de la empresa.
- Planear las estrategias de negocio y funcionales necesarias para la gestión estratégica del negocio.
- Realizar un análisis de la eficiencia en los procesos internos y el uso de la capacidad instalada.
- Realizar un análisis económico-financiero.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

1.5.1. Alcance

Cecosami S.A. es una empresa perteneciente al sector gráfico, cuyas operaciones al cerrarse prácticamente las operaciones internacionales en el corto plazo, se centrarán en el ámbito de Lima Metropolitana, por lo que el plan estratégico se desarrollará considerando dicho alcance geográfico.

1.5.2. Limitaciones

- Escasa información secundaria sobre la industria, ya que solo se cuenta con información primaria de la empresa.

- No se cuenta con un estudio de mercado profundo sobre las diferentes posibilidades y actividades comerciales (nuevos segmentos).
- Por motivos de seguridad y confidencialidad, a solicitud de la empresa, no se presentará información financiera actual.

CAPÍTULO II

2. La empresa

2.1. Antecedentes de la empresa

Cecosami S.A. es una empresa que pertenece al sector de la industria gráfica, cuyo objetivo principal es satisfacer las necesidades de comunicación, a través de las actividades de impresión, edición de libros, folletos, revistas y otros; con unidades de negocio en pre prensa, prensa e impresión digital.

El inicio de la compañía data de 1989, cuando en aquellos años la imprenta más grande del país, Editorial Bruño, pertenecía a los Hermanos del Colegio La Salle, quienes en ese entonces tuvieron la necesidad de crear su propia pre prensa. Inicialmente se organizó como un colectivo con la finalidad de brindar trabajo a los jóvenes; surgiendo así la Asociación Centro de Composición San Miguel (1989), que brindaba servicios de pre prensa relacionados a los productos previos a la impresión como diseño, digitación, composición de textos, entre otros (Ver Anexo 1 y anexo 2).⁴

El crecimiento de la pre prensa resultó impresionante, por lo que en razón a un tema financiero, fue necesario convertirla en Sociedad Anónima, en mayo del año 2000, desde donde inicia actividades como persona jurídica, con el fin de obtener

⁴ Entrevista realizada al Gerente General de CECOSAMI S.A. Lima, setiembre 2014.

financiamiento de la banca para las inversiones en máquinas, equipos, infraestructura y *software*; transformaciones necesarias para atender al mercado, bajo la denominación de Cecosami Pre Prensa e Impresión Digital S.A.

El capital inicial de la empresa fue de dos millones de nuevos soles y su estructura accionarial inicial fue la siguiente:

- Inversiones Patrimoniales E.I.R.L. con el 75% de las acciones.
- Napoleón Cieza De León con el 25% de las acciones⁵.

Por esos años, se convirtieron en la pre prensa más grande de Latinoamérica. Luego, los Hermanos de La Salle venden la imprenta (prensa) a una empresa canadiense llamada *QuebecorWorld*, que tenía plantas en varios países latinoamericanos, convirtiéndose Cecosami S.A. en el principal proveedor de pre prensa de *QuebecorWorld Perú*.

En el año 2007 CECOSAMI S.A., además del desarrollo de la pre prensa, incursiona en el mundo de las impresiones gracias a la visión de la Gerencia General y debido a la oportunidad que se presentó con el cliente *Unique*, quien le suministró la fortaleza financiera para invertir en máquinas de impresión.

En el año 2011, *QuebecorWorld* es comprada por la empresa norteamericana *Quad/Graphics*.

Al cierre del año 2013 contaba con un capital social de quince millones y medio de nuevos soles y un patrimonio total de

⁵ SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE LOS REGISTROS PÚBLICOS. Copia literal de CECOSAMI S. A. del 23 de setiembre del 2014. Lima: SUNARP, 2014.

veinticinco millones cien mil nuevos soles, siendo la estructura accionarial actual la siguiente:

- Lindhurst Holdings Corporation con el 50% de acciones.
- Luis Gilberto Cieza de León Tuesta y Maricela del Águila de Cieza de León (sociedad conyugal) con el 50%.

En el año 2014, *Quad/Graphics* anunció la implementación de su propia pre prensa en Perú.

A la fecha, Cecosami S.A. cuenta con 25 años en el mercado, imponiéndose con éxito en la industria gráfica, tanto en el ámbito impreso como digital; preocupándose siempre en ofrecer al cliente la mejor alternativa de comunicación gráfica, que satisfaga todas las expectativas en las mejores condiciones del mercado.

Los servicios ofrecidos por la empresa han evolucionado en el tiempo, desde servicios de pre prensa, diseño gráfico, impresión digital hasta impresión *offset*. Hoy además se brinda servicios de impresión publicitaria y editorial.

La certificación ISO 9001:2008 en los procesos de diseño y pre prensa digital, la obtiene en el año 2010. En el año 2012, obtienen la certificación en impresión offset, la misma que permite a la empresa competir exitosamente en el exigente mercado nacional e internacional.

Cecosami S.A. cuenta con infraestructura, máquinas y equipos, cuya inversión asciende, al cierre del 2013, a cincuenta y dos

millones cuatrocientos mil nuevos soles⁶, también cuenta con *software*, experiencia y conocimiento del mercado, lo cual le ha permitido ser uno de los principales proveedores de la industria gráfica.

En sus inicios empezó con 8 colaboradores, y en la actualidad cuenta con 223 participantes. Este crecimiento obedece a la especialización por áreas que la empresa diseñó, para atender en forma preferente a sus clientes.

En la actualidad, Cecosami S.A. ha evolucionado tecnológicamente para no perder competitividad en la industria gráfica, contando hoy con tecnología digital y *offset* de hasta ocho colores. Esto le permitió mantener su presencia exitosa en el Perú e iniciar desde hace dos años su experiencia internacional.

Sin embargo, en la actualidad Cecosami S.A. ve con preocupación el efecto de perder a uno de sus principales clientes, *Quad/Graphics* (ex *QuebecorWorld*), por no requerir los servicios de pre prensa de Cecosami S.A., lo que afectará la facturación a partir del año 2015. Además, cuenta el hecho de no haber advertido la prohibición de importación de catálogos e impresiones publicitarias en Ecuador, lo que impidió las ventas en dicho país, perdiendo así la cuenta *Yanbal Ecuador*.

La pérdida de estas dos cuentas, que en conjunto representaban el 50 % de su facturación, se verá reflejado a partir del año 2015 en

⁶CECOSAMI S. A. *Estados Financieros 2013*. Lima: Cecosami S. A., 2013.

sus estados de resultados, hecho que no fue percibido con anticipación en su real magnitud y riesgo.

A pesar de tener 25 años de experiencia en el mercado, la empresa no ha logrado conformar una organización inteligente, capaz de detectar temas estratégicos, como es el caso de la dependencia de pocos clientes y la concentración de decisiones y gestión que se suministra solo con los accionistas y gerente general. Esta situación no le ha permitido tomar decisiones acertadas en los últimos años para planificar el futuro de la empresa.

2.2. Descripción del negocio

El negocio principal de Cecosami S.A. es satisfacer las necesidades de comunicación gráfica de las distintas empresas que lo requieran con los siguientes servicios:

- **Pre prensa:** *“Paso de la producción grafica en el cual se procesan los datos digitales como revelados de imágenes digitales, levantado de textos, desarrollando elementos de diseño como dibujos, logotipos. Se unen todos estos elementos digitalizados para imprimir de forma directa en la impresión digital o por medios de formas impresoras en el caso de offset, flexo, rotograbado o serigrafía”*⁷.

⁷ MONDRAGON A., Mario. **Definiciones.** En: AGUDI (Asociación Peruana de Medios de Impresión). [en línea]. Lima: Agudi, Nov. 2015. 18:49. [citado 03 noviembre 2015]. Disponible en: <MARIOMONDRAGON@AGUDIGRAFICOS.COM>

Figura 2.1: Retoque de imagen



Elaboración propia

Figura 2.2: Revisión de *plotter*



Elaboración propia

- **Prensa/Offset:** “Sistema convencional de impresión directa (*offset*) por medio de tintas pastosas CMYK y agua acondicionado, principalmente sobre sustratos como papel, cartulina y carton”⁸.

⁸ MONDRAGON A., Mario. **Definiciones.** En: AGUDI (Asociación Peruana de Medios de Impresión). [en línea]. Lima: Agudi, Nov. 2015. 18:49. [citado 03 noviembre 2015]. Disponible en: <MARIOMONDRAGON@AGUDIGRAFICOS.COM>

Figura 2.3: Control de calidad de catálogos



Elaboración propia

- **Impresión digital:** *“Sistema de impresión usando una forma impresora digital virtual, imprimiendo directamente desde el RIP (RasterImageProcesor, procesador de rastreo). Las tintas usadas son de toner, tonerliquido para imprimir de forma térmica o tinta liquida para imprimir por medida de la inyección de tintas”*.⁹

Figura 2.4: Dípticos, folletos, afiches y packaging



Elaboración propia

⁹ MONDRAGON A., Mario. **Definiciones.** En: AGUDI (Asociación Peruana de Medios de Impresión). [en línea]. Lima: Agudi, Nov. 2015. 18:49. [citado 03 noviembre 2015]. Disponible en: <MARIOMONDRAGON@AGUDIGRAFICOS.COM>

El portafolio de servicios ofrecidos en la actualidad es el siguiente:

- Editorial: Libros y memorias
- Catálogos
- Publicitario: folletos, *brochure*, trípticos, afiches manuales, invitaciones y periódicos instantáneos.
- Revistas y guías
- *Mailing* (publicidad virtual)
- *Packaging* básico:
 - Tarjetero
 - Cajas de cartulina
 - Porta CD cartón
- Impresión digital
- Servicios digitales
 - Aplicativos
 - Web
 - *Software*

2.3. Ciclo de vida del servicio

“Después de lanzar el nuevo producto, la gerencia desea que éste disfrute de una existencia larga y feliz. Aun cuando nadie espera que un producto se venda por siempre, la compañía busca obtener utilidades atractivas que cubran todos los esfuerzos y los riesgos que se realizaron para lanzarlo.

La gerencia está consciente de que cada producto tiene un ciclo de vida, aunque no se conozcan de antemano su forma y duración exactas”¹⁰.

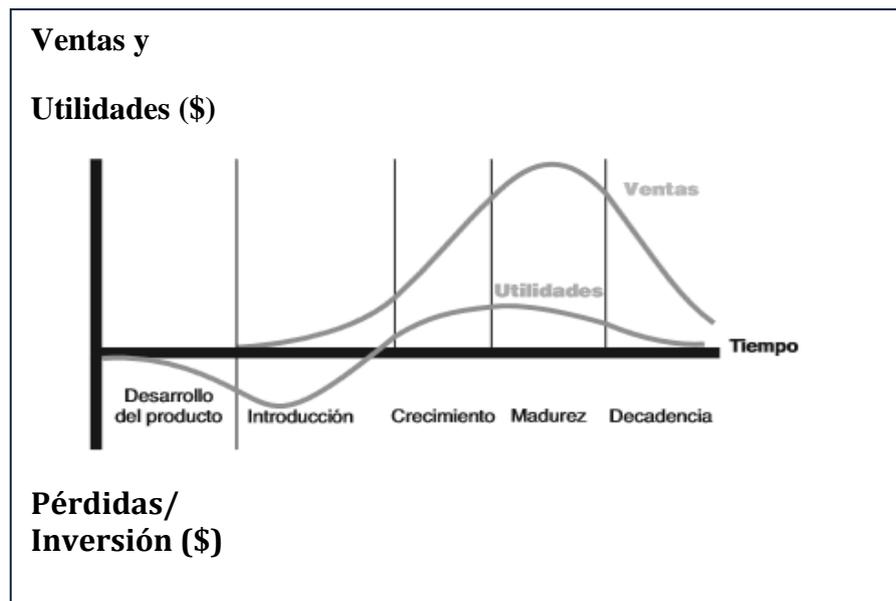
El Gráfico 2.1 “muestra un ciclo de vida del producto (PLC) típico, es decir, el curso que siguen las ventas y utilidades de un producto durante toda su existencia. El PLC tiene cinco etapas bien definidas:

- 1. El desarrollo del producto inicia cuando la compañía encuentra y desarrolla la idea para un nuevo producto. Durante el desarrollo del producto las ventas son de cero mientras los costos de inversión de la compañía se incrementan.*
- 2. La introducción es un periodo de crecimiento lento de las ventas conforme el producto se lanza al mercado. Las utilidades son nulas en esta fase a causa de los grandes gastos de la introducción del producto.*
- 3. El crecimiento es un periodo de aceptación rápida en el mercado y de incremento en las utilidades.*
- 4. La madurez es un periodo donde disminuye el crecimiento de las ventas, porque el producto ya ganó la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. El nivel de utilidades se estanca o incluso disminuye a causa de los crecientes gastos de marketing para defender el producto frente a la competencia*
- 5. La decadencia es el periodo en el que tanto las ventas como las utilidades disminuyen”¹¹.*

¹⁰KOTLER, Philip; ARMSTRONG, GARY. *Marketing versión para Latinoamérica*. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2012. p.300.

En particular, según el autor Charles W. L. Hill¹², define una etapa que si bien es de crecimiento este se da desaceleradamente; a esta tendencia que aún es de crecimiento la denomina de “Recesión”: se mantiene el crecimiento pero la utilidad ya no crece y empieza a disminuir.

Gráfico 2.1: Ciclo de vida del producto



Fuente: KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Dirección de Marketing**. 12ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2006. p. 273.

Cecosami S.A. en los servicios de pre prensa, prensa e impresión digital se encuentra en los siguientes ciclos de vida por producto o servicios.

¹¹KOTLER, Philip; ARMSTRONG, GARY. **Marketing versión para Latinoamérica**. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2012. p.300.

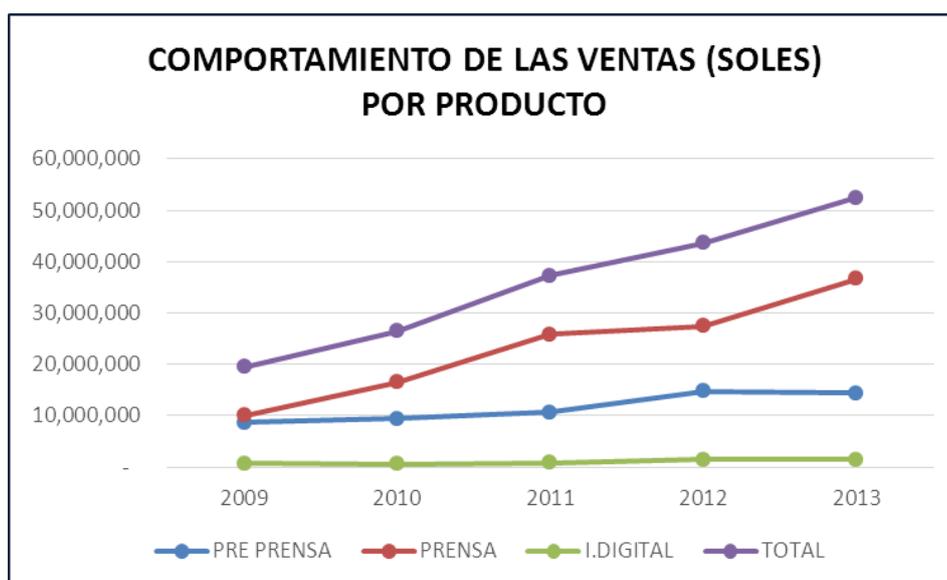
¹² CHARLES W. L. Hill, GARETH R. Jones. **Administración Estratégica. Un Enfoque Integral**. 3ª ed. México D.F.: McGraw-Hill, 1996. Cap. 6 p. 189.

Tabla 2.1: Cecosami S.A. Evolución de ventas, según producto o servicio 2009-2013
(Nuevos Soles)

PRODUCTO	AÑOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
PRE PRENSA	8,695,014	9,434,521	10,671,861	14,738,580	14,315,097
PRENSA	10,066,521	16,479,068	25,790,299	27,477,365	36,682,423
I.DIGITAL	655,874	548,626	769,840	1,451,055	1,416,480
TOTAL	19,417,408	26,462,215	37,232,000	43,666,999	52,414,000

Fuente: CECOSAMI S.A. Estados Financieros 2013. Lima: Cecosami S.A., 2013.
Elaboración propia

Gráfico 2.2: Cecosami S.A. evolución de ventas, según producto o servicio 2009-2013
(Nuevos Soles)



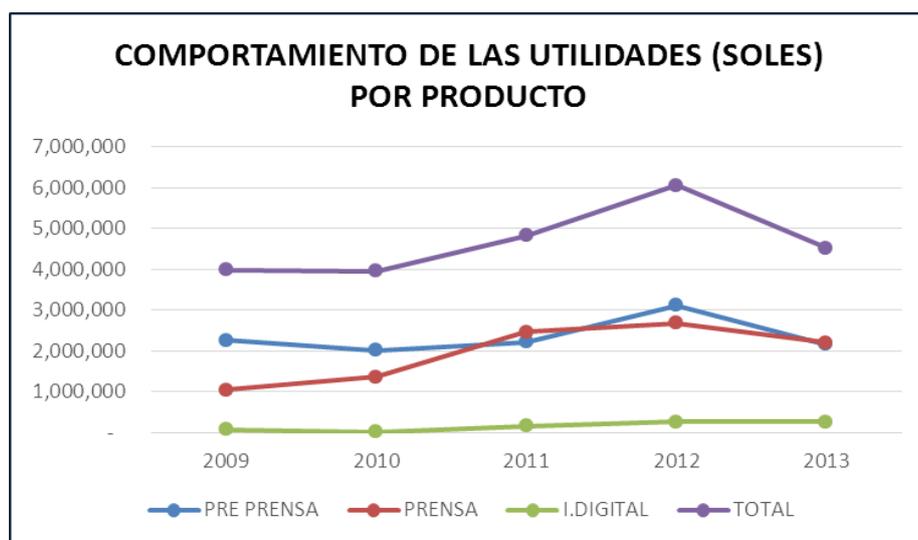
Fuente: CECOSAMI S.A. Estados Financieros 2013. Lima: Cecosami S.A., 2013.
Elaboración propia

Tabla 2.2: Cecosami S.A. Evolución de la utilidad neta, según producto o servicio 2009-2013
(Nuevos Soles)

PRODUCTO	AÑOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
PRE PRENSA	2,263,517	2,007,415	2,217,455	3,114,970	2,160,753
PRENSA	1,043,783	1,357,531	2,453,348	2,684,509	2,202,320
I.DIGITAL	66,701	9,054	153,197	259,520	260,927
TOTAL	3,984,907	3,959,259	4,824,000	6,059,000	4,524,000

Fuente: CECOSAMI S.A. Estados Financieros 2013. Lima: Cecosami S.A., 2013.
Elaboración propia

Gráfico 2.3: Cecosami S.A. evolución de la utilidad neta, según producto o servicio 2009-2013
(Nuevos Soles)



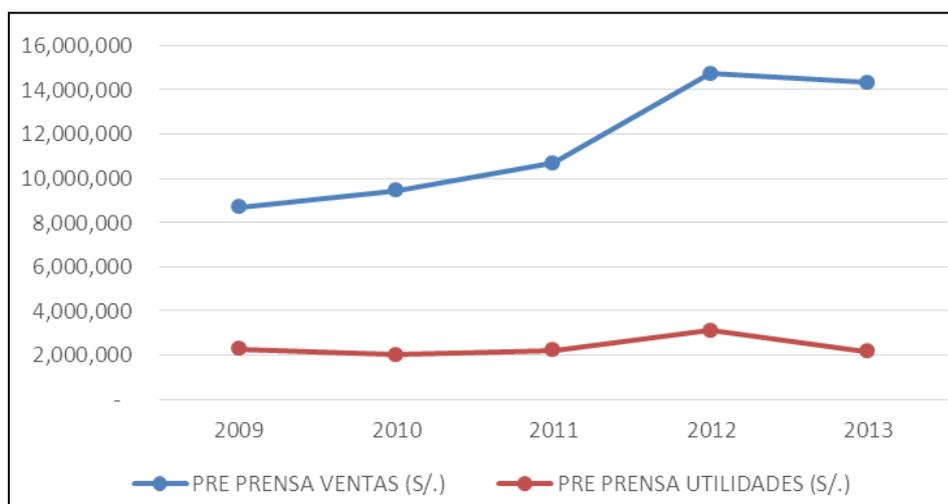
Fuente: CECOSAMI S.A. Estados Financieros 2013. Lima: Cecosami S.A., 2013.
Elaboración propia

Tabla 2.3: Cecosami S.A. Pre prensa, evolución de las ventas y utilidad neta, según producto o servicio 2009-2013
(Nuevos Soles)

	2009	2010	2011	2012	2013
PRE PRENSA VENTAS (S/.)	8,695,014	9,434,521	10,671,861	14,738,580	14,315,097
PRE PRENSA UTILIDADES (S/.)	2,263,517	2,007,415	2,217,455	3,114,970	2,160,753

Fuente: CECOSAMI S.A. Estados Financieros 2013. Lima: Cecosami S.A., 2013.
Elaboración propia

Gráfico 2.4: Ciclo de vida del producto pre prensa



Fuente: CECOSAMI S.A. **Estados Financieros 2013**. Lima: Cecosami S.A., 2013.
Elaboración propia

Cuadro 2.1: Etapa del ciclo de vida de la Pre Prensa

Etapas del Ciclo	Competencia	Ventas y Beneficios
Introducción o Embrionamiento	Poca	Pocas ventas No hay utilidades
Crecimiento	Muchos Ingresantes	Crecimiento exponencial de las ventas con utilidades
Madurez	Competencia Intensa	Las ventas llegan al máximo nivel con utilidades pero ya no crecen
Declinación	En descenso	Las ventas y las utilidades disminuyen



Elaboración propia

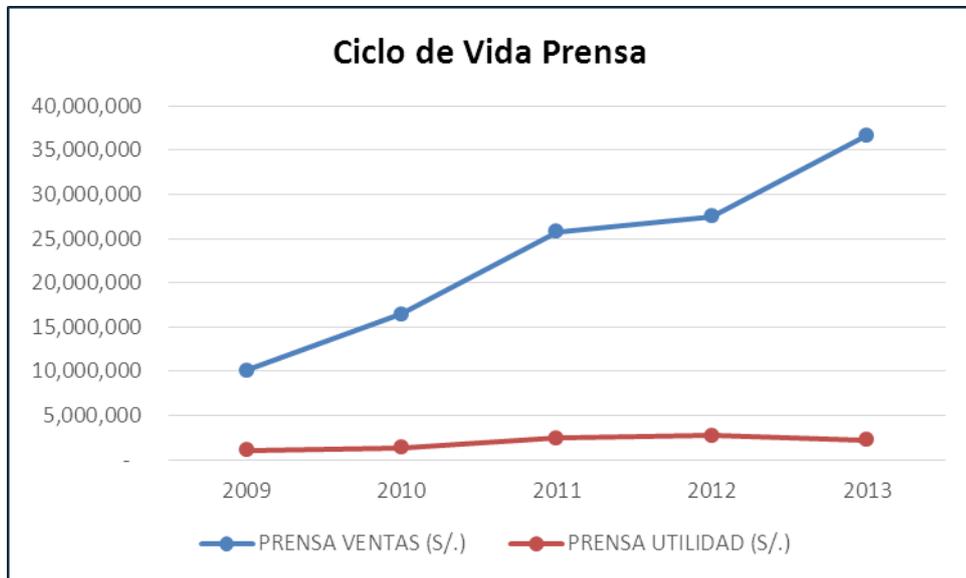
El producto pre prensa se encuentra en declive, debido a que la gran mayoría de empresas de la industria gráfica se integró verticalmente hacia atrás, ya que este es un insumo clave para la prensa. Hoy las ventas de pre prensa al igual que su utilidad están decreciendo.

Tabla 2.4: Cecosami S.A. Prensa, evolución de las ventas y utilidad neta, según producto o servicio 2009-2013
(Nuevos Soles)

	2009	2010	2011	2012	2013
PRENSA VENTAS (S/.)	10,066,521	16,479,068	25,790,299	27,477,365	36,682,423
PRENSA UTILIDAD (S/.)	1,043,783	1,357,531	2,453,348	2,684,509	2,202,320

Fuente: CECOSAMI S.A. **Estados Financieros 2013**. Lima: Cecosami S.A., 2013.
Elaboración propia

Gráfico 2.5: Ciclo de vida del producto Prensa



Fuente: CECOSAMI S.A. **Estados Financieros 2013**. Lima: Cecosami S.A., 2013.
Elaboración propia

Cuadro 2.2: Etapa del ciclo de vida de la Prensa

Etapas del Ciclo	Competencia	Ventas y Beneficios
Introduccion o Embrionamiento	Poca	Pocas ventas No hay utilidades
Crecimiento	Muchos Ingresantes	Crecimiento exponencial de las ventas con utilidades
Madurez	Competencia Intensa	Las ventas llegan al maximo nivel con utilidades pero ya no crecen
Declinación	En descenso	Las ventas y las utilidades disminuyen



Elaboración propia

El producto prensa se encuentra en crecimiento, pero con una competencia que empieza a intensificarse y que se refleja en el margen de utilidad que empieza a decrecer. En particular, se denomina a esta etapa recesión: se mantiene el crecimiento pero la utilidad ya no crece y empieza a disminuir y, probablemente la tendencia futura será una desaceleración del crecimiento¹³.

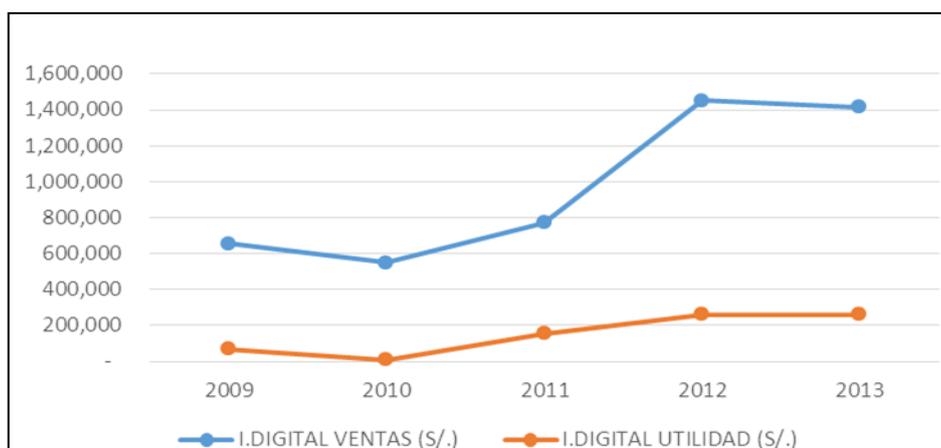
Tabla 2.5: Cecosami S.A. Impresión Digital, evolución de las ventas y utilidad neta, según producto o servicio 2009-2013 (Nuevos Soles)

	2009	2010	2011	2012	2013
I.DIGITAL VENTAS (S/.)	655,874	548,626	769,840	1,451,055	1,416,480
I.DIGITAL UTILIDAD (S/.)	66,701	9,054	153,197	259,520	260,927

Fuente: CECOSAMI S.A. Estados Financieros 2009-2013. Lima: Cecosami S.A., 2013.
Elaboración propia

¹³CHARLES W. L. Hill, GARETH R. Jones. **Administración Estratégica. Un Enfoque Integral**. 3ª ed. México D.F.: McGraw-Hill, 1996. Cap. 6 p. 189

Gráfico 2.6: Ciclo de vida del producto Impresión Digital



Fuente: CECOSAMI S.A. **Estados Financieros 2009-2013**. Lima: Cecosami S.A., 2013.
Elaboración propia

Cuadro 2.3: Etapa del ciclo de vida de la Impresión Digital

Etapas del Ciclo	Competencia	Ventas y Beneficios
Introducción o Embrionamiento	Poca	Pocas ventas No hay utilidades
Crecimiento	Muchos Ingresantes	Crecimiento exponencial de las ventas con utilidades
Madurez	Competencia Intensa	Las ventas llegan al máximo nivel con utilidades pero ya no crecen
Declinación	En descenso	Las ventas y las utilidades disminuyen

Elaboración propia

El producto de impresión digital se encuentra en la etapa de crecimiento, apenas ha salido del embrionamiento y se espera un gran crecimiento. La utilidad empieza a incrementarse, ya que la intensidad de la competencia es muy baja.

Por tanto, podemos resumir:

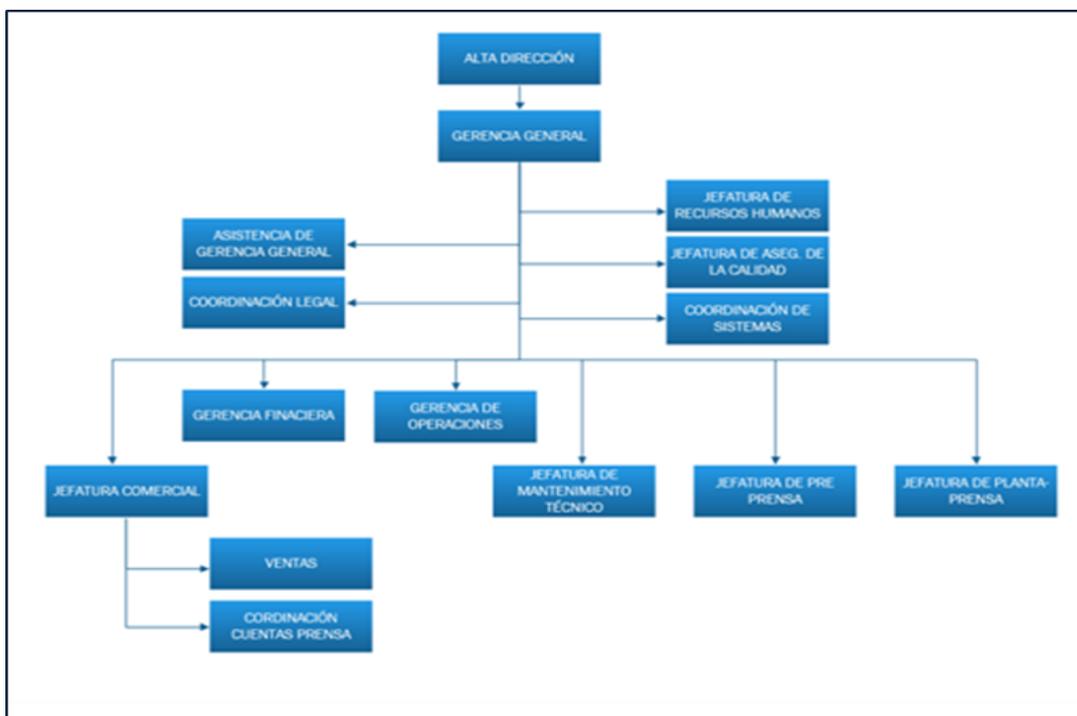
- Pre prensa, en la etapa de declinación.
- Prensa, en la etapa de crecimiento.

- Impresión digital, en la etapa de crecimiento.

2.4. Estructura organizacional actual de la empresa

A continuación se muestra el organigrama de la empresa Cecosami S.A., diseñado en el año 2013 y vigente hasta la fecha. A partir de este, se presenta la descripción de responsabilidades de cada función.

Gráfico 2.7: Estructura organizacional actual Cecosami S.A.



Fuente: CECOSAMI S.A. Sistema de Gestión de Calidad 2013. Lima: CecosamiS.A., 2013.

En el Capítulo VIII se planteará una iniciativa para modificar la estructura organizacional actual, con la finalidad de poder alcanzar la efectividad en la implantación de las estrategias desarrolladas y seleccionadas.

A continuación describiremos los puestos de la actual estructura organizacional:

a. La Alta Dirección (Junta Directiva):

Conformada por un Presidente de Directorio y dos Directores, quienes representan los intereses de los accionistas. Se reúnen trimestralmente para analizar el desarrollo de la empresa, para aprobar o desaprobar propuestas y pedir cuentas a la Gerencia General.

b. La Gerencia General:

Se encarga de dirigir y administrar estratégicamente la empresa y sigue las políticas generales brindadas por el Directorio para lograr sus objetivos, haciendo que la organización se conduzca con la mayor efectividad posible. Es el representante legal de la empresa.

c. Asistencia de Gerencia General:

Reporta a la Gerencia General. La responsabilidad del Asistente General es asistir al Gerente General en todas las funciones propias del cargo.

d. Coordinación Legal:

Reporta a la Gerencia General. El Coordinador Legal tiene como responsabilidad coordinar con el estudio de abogados los temas relacionados con el aspecto legal según la normativa y procedimientos jurídicos vigentes y los lineamientos y políticas de la empresa, para que esta se mantenga acorde con las disposiciones legales propias a las personas jurídicas.

e. Jefatura de Recursos Humanos:

Reporta a la Gerencia General. El Jefe de Recursos Humanos tiene como responsabilidad administrar recursos y procesos involucrados a la disponibilidad del personal para laborar en las líneas de negocio de la empresa, así como en las áreas de soporte de la misma, según la normatividad legal vigente, las políticas específicas de personal y los procedimientos del SGC para Gestión Humana, garantizando así la competencia del grupo humano involucrado.

f. Jefe de Aseguramiento de la Calidad:

Reporta a la Gerencia General. El Jefe de esta área tiene como responsabilidad planificar, desarrollar, administrar y mejorar el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), de acuerdo a las políticas y modelos de gestión que la dirección establezca para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes y organizar los recursos empleados en la organización.

g. Coordinación de Sistemas:

Reporta a la Gerencia General. El Coordinador de Sistemas tiene la responsabilidad de evaluar y mantener el desempeño de los equipos o tecnologías correspondientes *ahardware* o *software*. Se encarga de proveer de soluciones a Cecosami S.A. participando en la concepción, implementación y capacitación.

h. Gerencia Financiera:

Reporta a la Gerencia General. El Gerente Financiero tiene la responsabilidad de diseñar, sustentar e implementar estrategias

de acuerdo con las directivas de la empresa y el entorno económico que permitan la maximización de utilidades, logrando el aumento del valor actual de la inversión para el crecimiento sostenido de la empresa. En la actualidad, también es responsable de la Gerencia de Operaciones.

i. Gerencia de Operaciones:

Este puesto lo asume temporalmente la Gerencia Financiera, quien asume la responsabilidad de planificar, desarrollar y administrar de forma eficiente todo el proceso de producción, compras y logística.

j. La Jefatura Comercial:

Reporta a la Gerencia General. El Jefe Comercial es responsable de gestionar el área comercial que tiene 7 vendedores, identificando clientes potenciales para analizar las necesidades de cada uno de ellos con el fin de desarrollar la cartera de clientes e incrementar las ventas según el presupuesto establecido.

k. Ventas:

Está constituida por 7 asesores comerciales (vendedores) que reportan a la Jefatura Comercial, quienes tienen la responsabilidad de incrementar y mantener la cartera de clientes, brindando el mejor servicio.

l. Coordinación Cuentas Prensa:

Coordina con los clientes y con los asesores comerciales para el correcto desarrollo de los trabajos. No existe una línea de reporte para estos, a pesar que el organigrama así lo muestra.

m. Jefatura de Mantenimiento Técnico:

Reporta a la Gerencia General. El Jefe de Mantenimiento Técnico es responsable de evaluar y mantener el desempeño de los equipos, la tecnología correspondiente en *hardware* y *software*, diseño (comunicación y pre media).

n. Jefe de Prensa:

Reporta a la Gerencia General. El Jefe de Prensa es responsable de asegurar el buen funcionamiento y mejora de los procesos de la Planta. Asegura que se cuente con la infraestructura, maquinaria y personal necesarios, garantizando de esta manera el cumplimiento de los tiempos de entrega y la calidad requerida por los clientes; cumple con los objetivos establecidos por la Gerencia General. Coordina también con el Departamento de Ventas según sus necesidades que permitan soportar las ventas.

o. Jefe de Pre prensa:

Reporta a la Gerencia General. El Jefe de Pre prensa es responsable de la preparación de todo lo relacionado con las actividades previas necesarias para la impresión gráfica (prensa) y digital. Sin embargo, desde el mes de setiembre reporta a la Jefatura de Prensa. Aún no se ha modificado el organigrama.

El total de trabajadores que integran Cecosami S.A. es de 223 colaboradores, hasta octubre del año 2014, distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 2.6: Cecosami S.A. número de trabajadores por área
(Al mes de octubre de 2014)**

AREA	Sub Area	DETALLE ACTUAL		AÑO		
		SUB TOTAL	2014	2013	2012	2011
Diseño	Comunicación y Pre media	3	8	16	11	16
	Diseño	5				
Finanzas	Gerencia Financiera	1	35	31	29	28
	Almacen	6				
	Compras	4				
	Contabilidad	7				
	Cotizaciones	6				
	Facturacion y Presupuestos	6				
	Finanzas	2				
	Tesoreria	3				
Gerencia General	Gerente General	1	7	6	5	5
	Asistente de Gerencia	1				
	Recepcion	1				
	Mensajeria	4				
Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	1	5	5	4	3
	Selección	2				
	Planilla	2				
Impresión Digital	Jefe de Impresión Digital	1	10	9	6	5
	Administrativa	2				
	Operarios	7				
Legal	Coordinador Legal	1	1	1	1	1
Aseguramiento de la Calidad	Jefe de Aseguramiento de la Calidad	1	7	6	4	2
	Asistente Aseguramiento de la Calidad	1				
	Control de calidad	5				
Investigacion y Desarrollo	Investigacion y Desarrollo	2	2	2	1	1
Pre Prensa	Jefe de Pre Prensa	1	38	91	89	92
	Coordinadores de Cuenta Pre Prensa	5				
	Edicion	9				
	Retoque	6				
	CTP	8				
	Impostado	7				
	Revision de archivos	2				
Pre nsa	Jefe de Prensa	1	84	131	81	70
	Servicios Generales	10				
	Oficina Tecnica	6				
	Planeamiento	4				
	Produccion y acabados	28				
	Produccion Impresión	35				
Coordinacion de Sistemas	Jefe de Sistemas	1	6	6	4	4
	Operadores de Sistema	5				
Mantenimiento Tecnico	Jefatura de Mantenimiento Tecnico	1	1	1	1	1
Ventas	Jefe de Gestion Comercial	1	19	22	19	10
	Coordinadores de Cuenta Prensa	5				
	Comerciales	7				
	Venta sectorial	1				
	Marketing	2				
	Licitaciones	3				
TOTAL			223	327	255	238

Fuente: CECOSAMI S.A. Sistema de Gestión de Calidad 2013. Lima: Cecosami, S.A., 2013.
Elaboración propia

La planilla de 223 trabajadores es elevada, con respecto al nivel de facturación, esto se aprecia en la relación gasto administrativo/ventas, que pasó de 6% en el año 2012 a 7% en el año 2013, impactando la utilidad operativa de la empresa, producto de un incremento del gasto administrativo del 38%.

En base a los *focusgroups* (ver Anexo 5, Anexo 6, Anexo 7, Anexo 8, Anexo 9, Anexo 10 y Anexo 11) desarrollados con todo el personal de la empresa, se pudo detectar que el organigrama no se cumple formalmente; y que lo tiene solo como documento, ya que no refleja cómo opera la organización en la práctica. Además, observamos que el número de funciones que le reportan a la Gerencia General es excesivo y puede poner en peligro el valor agregado que la Gerencia General le debe dar a cada función que le reportan.

Por otro lado, percibimos también- por los *focusgroups*- que la estructura organizacional no obedece a una estrategia específica y, en particular, el área comercial, clave para cualquier organización, no está estructurada para operar con alta efectividad.

2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria

El consumo de insumos en el Perú, en la actividad de edición e impresión de la industria gráfica, mostró un crecimiento promedio en los últimos 10 años (2005-2014) de 10.1 %¹⁴, lo que

¹⁴BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. *Memoria 2014*. [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 03 noviembre 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014-1.pdf>

nos permite deducir que el crecimiento de la industria habría seguido un comportamiento similar.

En el Perú, según el presidente de la Asociación Peruana de Medios de Impresión (AGUDI), Ing. Yoshimoto *“La industria gráfica peruana evoluciona de manera sostenida en los últimos 10 años frente a un mercado maduro, muy competitivo, con clara vocación por el precio menor y con mayor exigencia en los tiempos de entrega y de alta calidad”*¹⁵.

Por otro lado, de acuerdo a la publicación del Master Hamilton Terni Costa, experto en la industria gráfica latinoamericana, en su artículo Las Perspectivas de la industria gráfica en América Latina 2013, *expone que :“La industria gráfica peruana es la que presenta los más altos índices de crecimiento en toda América Latina. Por más de 3 o 4 años por arriba del 7%, lleva las empresas a invertir en equipos y producción. Es, por otro lado, un mercado muy enfocado en precios. No es un mercado que busca con intensidad la agregación de valor sino en producir más. Posiblemente la respuesta para el crecimiento de los productos gráficos tradicionales impulsados por el consumo. Bueno por un lado, malo en el sentido de que el futuro del sector pasará por soluciones algo más complejas que traigan innovación a los clientes. Hay que buscarlas”*¹⁶.

¹⁵“Estamos en una situación en que podemos mejorar muchas cosas”. En: AGUDI.[en línea]. PE (36):12, ago., 2014, pp. 12. [citado 27 setiembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.agudigraficos.com/agudi/images/stories/revista_36.pdf

¹⁶ OUTPUTLINKSLATINAMERICA.COM. *Las perspectivas de la industria gráfica en América Latina en 2013*. [en línea]. Houston: Outputlinkslatinamerica.com, 2012. [citado 27 setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://outputlinkslatinamerica.com/articles/columnists/hamilton-costa/las-perspectivas-industria-grafica-america-latina-2013/>

Con referencia a la situación financiera actual de la industria gráfica peruana, esta goza de una buena posición debido a que la demanda de mercado le permite mantener un uso razonable de sus activos, lo que se traduce en el uso de la capacidad instalada de 65% en promedio.

Esto fue indicado en la entrevista realizada al Ing. Yoshimoto, donde se obtuvo como información que el sector gráfico, en el año 2013, ha venido trabajando aproximadamente a una capacidad instalada del 65%. (Ver Anexo 12 y Anexo13)

Esto significaría que la oferta de la industria gráfica, calculada a partir de la capacidad instalada, en términos monetarios sería de 2,527 millones de nuevos soles como promedio entre las empresas gráficas indicadas en la Tabla 2.7.

A continuación, mostramos en la Tabla 2.7 la relación de las empresas del sector que presentaron su información financiera a la Sociedad Nacional de Industrias que, por otro lado, representa a las empresas más conocidas durante el periodo 2009-2013, así como la variación porcentual del comportamiento de esta.

Tabla 2.7: Empresas de actividades de impresión, según ingresos
(Valor en Nuevos Soles)

Nº	RUC	Razón Social	Ciudad	Sector Esp	Tamaño De Empresa	Ingresos 2009	Ingresos 2010	Ingresos 2011	Ingresos 2012	Ingresos 2013
1	20547416776	AMAUTA IMPRESIONES COMERCIALES SA	2221	EDITORIALES	GRAN EMPRESA	606,372,000.00	585,072,800.00	534,533,600.00	495,547,200.00	440,380,800.00
2	20371828851	QUAD/GRAPHICS PERU S.A.	2221	IMPRESIÓN	GRAN EMPRESA	199,314,000.00	184,383,000.00	197,592,000.00	207,033,000.00	203,273,000.00
3	20262561781	METROCOLOR S.A.	2221	IMPRESIÓN	GRAN EMPRESA	179,616,700.00	139,110,000.00	165,194,000.00	207,557,000.00	185,885,000.00
4	20136492277	INDUSTRIA GRAFICA CIMAGRAF S.A.C.	2221	IMPRESIÓN	GRAN EMPRESA	63,502,864.00	71,101,023.00	83,954,000.00	92,438,000.00	100,000,000.00
5	20100117526	ENOTRIAS S.A.	2221	IMPRESIÓN	GRAN EMPRESA	51,783,000.00	60,710,000.00	64,360,000.00	90,761,000.00	72,185,000.00
6	20347258611	CORPORACION GRAFICA NAVARRETE S.A.	2211	EDITORIALES	MEDIANA EMPRESA	53,169,090.00	70,915,000.00	48,350,000.00	85,740,000.00	57,759,000.00
7	20469820531	CECOSAMI S.A.	2221	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	21,985,729.00	28,577,412.00	37,163,000.00	42,483,000.00	52,411,000.00
8	20100853907	PERU OFFSET EDITORES E.I.R.L.	2221	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	24,398,428.00	29,602,782.00	32,424,000.00	33,437,000.00	36,192,000.00
9	20216501021	SISTEMA DE IMPRESIONES S.A.	2221	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	44,114,360.00	43,722,000.00	31,573,000.00	34,521,000.00	29,809,000.00
10	20514804495	PUNTO Y COMA EDITORES S.A.C.	2211	EDITORIALES	MEDIANA EMPRESA	8,795,243.00	11,433,815.90	19,164,000.00	31,271,000.00	25,896,000.00
11	20268248936	ZETTA COMUNICADORES DEL PERU S.A. E	2219	EDITORIALES	MEDIANA EMPRESA	10,668,040.00	13,530,888.00	15,632,000.00	18,281,000.00	24,116,000.00
12	20125663878	EDITORIAL LETRAS E IMAGENES S.A.C.	2212	EDITORIALES	MEDIANA EMPRESA	16,421,363.00	22,239,000.00	15,795,000.00	22,913,000.00	19,968,000.00
13	20509801038	GACETA COMERCIAL S.A.	2211	EDITORIALES	MEDIANA EMPRESA	14,012,800.00	17,516,000.00	18,021,000.00	17,741,000.00	19,895,000.00
14	20101284981	GRAFICA BIBLOS S.A.	2221	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	13,607,452.00	15,735,596.00	15,484,000.00	15,517,000.00	19,090,000.00
15	20100512662	GRAMBS CORPORACION GRAFICA S.A.C.	2221	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	20,915,139.00	20,739,000.00	21,281,000.00	19,089,000.00	17,408,000.00
16	20505121342	MAC POINT S.A.C.	2221	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	8,772,896.00	8,254,000.00	14,503,000.00	13,719,000.00	17,328,000.00
17	20153270814	EXITUNOS.A.	2221	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	14,369,340.00	16,145,000.00	14,635,000.00	17,645,000.00	17,322,000.00
18	20508840404	COMUNICA-2 S.A.C.	2211	EDITORIALES	MEDIANA EMPRESA	15,000,000.00	12,163,000.00	14,539,000.00	15,599,000.00	17,242,000.00
19	20509962392	FORMAS UNIVERSALES S.A.C.	2221	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	11,949,837.00	12,731,000.00	13,817,000.00	14,049,000.00	14,771,000.00
20	20374656741	EDITORIAL E IMPRENTA CLASSIC S.A	2221	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	17,635,830.00	16,099,000.00	16,276,000.00	16,435,000.00	13,887,000.00
21	20101052771	IMPRESSO GRAFICA S.A.	2222	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	9,547,552.00	10,787,000.00	10,988,000.00	12,156,000.00	13,512,000.00
22	20431091110	AZA GRAPHIC PERU S.A.C.	2221	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	10,443,510.00	9,493,000.00	9,735,000.00	12,930,000.00	13,506,000.00
23	20510561831	METROCOMUNICACIONES S.A.C.	2221	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	12,049,000.00	10,601,000.00	11,805,000.00	11,723,000.00	12,852,000.00

Continúa...

**Tabla 2.7: Empresas de actividades de impresión, según ingresos
(Valor en Nuevos Soles)**

...viene...

Nº	RUC	Razón Social	Ciudad	Sector Esp	Tamaño De Empresa	Ingresos 2009	Ingresos 2010	Ingresos 2011	Ingresos 2012	Ingresos 2013
24	20267539619	GRAFICAS CANEPA S.A.C.	2221	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	11,607,690.00	11,885,000.00	11,627,000.00	14,902,000.00	12,612,000.00
25	10082705355	FORMA E IMAGEN (ODIAGA FRANCO BILL)	2222	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	13,520,598.00	14,444,120.00	15,167,000.00	13,268,000.00	11,996,000.00
26	20507228993	TECNIFORMAS S.A.	2221	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	5,422,831.00	5,976,000.00	6,612,000.00	8,861,000.00	11,137,000.00
27	20304411687	PUNTO & GRAFIAS S.A.C.	2221	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	6,729,300.00	7,477,000.00	9,670,000.00	9,593,000.00	11,067,000.00
28	20100664179	EDITORIAL IMPRENTA CADILLO S.R.L.	2221	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	5,402,344.00	8,221,000.00	9,128,000.00	10,527,000.00	11,034,000.00
29	20426332168	VHL CORPORATION S.A.C.	2221	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	6,505,368.00	7,013,000.00	7,756,000.00	8,168,000.00	10,010,000.00
30	20498250131	SEIS E.I.R.L.	2221	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	5,452,933.00	7,091,000.00	8,992,000.00	9,596,000.00	9,818,000.00
31	20511647259	INSTITUTO PACIFICOS S.A.C.	2211	EDITORIALES	MEDIANA EMPRESA	4,190,367.00	6,144,000.00	7,372,800.00	8,847,360.00	9,000,000.00
32	20141240049	PENTAGRAF S.A.C.	2222	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	5,243,940.00	5,826,600.00	6,474,000.00	7,445,100.00	8,934,120.00
33	20108475081	DICOMSA S.A.	2222	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	6,598,493.00	8,243,000.00	8,189,000.00	8,389,000.00	8,339,000.00
34	20498650318	PRINTCOR S.A.C.	2221	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	5,449,350.00	6,411,000.00	7,140,000.00	7,933,000.00	8,302,000.00
35	20260100808	EDITORIAL SAN MARCOS E.I.R.L.	2211	EDITORIALES	MEDIANA EMPRESA	9,515,229.00	10,356,200.00	11,163,000.00	14,360,000.00	8,244,000.00
36	20507839283	LETTERA GRAFICAS S.A.C.	2221	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	4,762,000.00	4,592,000.00	6,430,000.00	7,967,000.00	8,149,000.00
37	20100841305	COMPUTEXTOS S.A.C.	2222	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	6,103,400.00	6,954,409.00	7,564,000.00	7,389,000.00	8,012,000.00
38	20100265711	CH. & V. GRAFICOS S.A.C.	2221	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	7,619,913.00	8,396,000.00	5,735,000.00	6,622,000.00	7,482,000.00
39	20101396437	SERVICIOS GRAFICOS CALLAO S.A.C.	2221	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	4,947,148.00	7,116,000.00	6,422,000.00	5,840,000.00	6,407,000.00
40	20258078048	ALEPH IMPRESIONES S.R.L.	2221	IMPRESIÓN	MEDIANA EMPRESA	4,909,711.00	7,850,000.00	8,265,000.00	9,635,000.00	10,694,850.00
41	20304260611	DIGITAL FILM S.A.	2221	IMPRESIÓN	PEQUEÑA EMPRESA	7,346,160.00	9,182,700.00	10,203,000.00	11,223,300.00	12,906,795.00
42	20100739012	SERIGRAFICA INDUSTRIAL S.A.	2221	IMPRESIÓN	PEQUEÑA EMPRESA	9,809,221.00	9,173,000.00	8,081,000.00	9,697,200.00	11,636,640.00
43	20100066603	GRAFICA INDUSTRIAL S.R.L.	2221	IMPRESIÓN	PEQUEÑA EMPRESA	6,750,883.00	6,640,000.00	7,000,000.00	7,560,000.00	9,072,000.00
44	20100086621	LITOGRAFIA MANIX S.A.C.	2221	IMPRESIÓN	PEQUEÑA EMPRESA	6,719,444.00	6,125,000.00	5,755,000.00	5,237,000.00	6,723,000.00
45	20113367955	UNIGRAF S.A.C.	2221	IMPRESIÓN	PEQUEÑA EMPRESA	4,959,720.00	6,535,000.00	6,230,000.00	6,229,000.00	6,233,000.00
46	20101824846	HERAL MOL S.R.L.	2221	IMPRESIÓN	PEQUEÑA EMPRESA	8,464,101.00	6,771,000.00	4,479,000.00	5,365,000.00	5,124,000.00
47	20101336370	DISTRIBUIDORA GALVIC S.R.L.	2221	IMPRESIÓN	PEQUEÑA EMPRESA	4,016,000.00	5,916,000.00	6,419,000.00	4,591,000.00	4,785,000.00
						1,590,490,317.00	1,595,000,345.90	1,598,692,400.00	1,737,830,160.00	1,642,406,205.00

Fuente: SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS. Información financiera período 2009-2013. Lima: SNI, 2013.

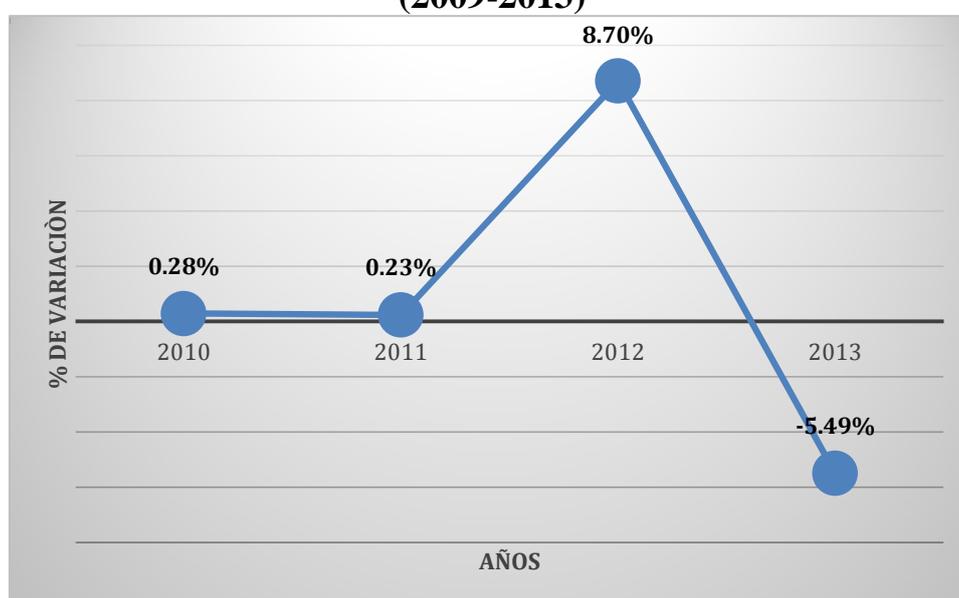
Elaboración propia

**Tabla 2.8: Variación de la demanda
(Porcentual)**

AÑOS	2010	2011	2012	2013	CRECIMIENTO 2009-2013	PROMEDIO 2009-2013
% DE VARIACION	0.28%	0.23%	8.70%	-5.49%	3.26%	0.93%

Fuente: SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS. Información financiera período 2009-2013. Lima: SNI, 2013.
Elaboración propia

**Gráfico 2.8: Curva de variación de la demanda de las principales
empresa
(2009-2013)**



Fuente: SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS. Información financiera período 2009-2013. Lima: SNI, 2013.
Elaboración propia

Análisis situacional 2013 versus 2012

En la Tabla 2.8 se observa que el comportamiento de la demanda del sector gráfico, entre los años 2010 y 2011, mantiene un crecimiento estable mínimo de 0.24% en promedio; sin embargo, en el año 2012 presentó un crecimiento de 9%, debido principalmente a que el PBI No primario creció en dicho año en un 7.5% (6.9% alcanzado en el 2011); es decir, tuvo un

incremento porcentual de más de 8%. Dado que el PBI No primario es un generador de demanda interna, el impacto principal repercutió en el consumo, y siendo el sector gráfico un proveedor muy importante del sector consumo se vio beneficiado por este hecho.

En el año 2013 la demanda interna del sector gráfico, calculada en base a las ventas realizadas por las 47 empresas más representativas del sector, cae a menos 5 %. La explicación a esta situación se puede sustentar en la Tabla 2.7, donde podemos observar que 11 empresas¹⁷ de las 47 presentadas, decrecen en sus ventas. En particular, estas 11 empresas que facturaron en el año 2012 un total de S/.1,027'275,200, en el año 2013 solo facturan S/.878'621,800; es decir, S/.148'653,400 menos, lo que equivale al 14.5% de caída. Empresas importantes como *Metrocolor* y *Enotria* se encuentran dentro de este grupo de las 11 empresas.

La explicación de esta caída se debe a que en el año 2013, el PBI No primario cae de 7.5% a 6.1%, es decir 18% de variación en relación al año 2012. Por otro lado, las exportaciones del país en dicho año, caen menos 0.9% de 3.7% alcanzadas en el año 2012. En particular, varias de estas empresas pierden exportaciones importantes en el 2013. Por ejemplo, *Metrocolor* en el 2012 pasó de exportar US\$46'243,180.26 a solo US\$ 42'774,206.17 en el año 2013, lo que representa una variación 8% de caída.

¹⁷Editorial San Marcos E.I.R.L., Corporación Gráfica Navarrete S.A., Enotria S.A., Punto y Coma Editores S.A.C., Editorial e Imprenta Classic S.A., Graficas Cànepa S.A.C., Sistema de Impresiones S.A., Editorial Letras e Imágenes S.A.C, Amauta Impresiones Comerciales S.A.C, Metrocolor S.A., Forma e Imagen (Odiaga Franco Billy Victor)

Esto trajo consigo una intensa competencia interna en el sector gráfico, donde empresas como Cecosami S.A., Industria Gráfica Cimagraf S.A.C., entre otras con mejores estrategias competitivas empezaron a quitarle mercado a las empresas menos competitivas.

Esto podemos observarlo en la misma Tabla 2.7, donde 36 empresas crecen en ventas, recomponiéndose de esta forma la participación de mercado en el sector. Por ejemplo, Cecosami S.A., que está dentro del grupo de las empresas que crecen, logra 23% de crecimiento en base a una estrategia agresiva de penetración de mercado y desarrollo de productos y de que esta ya había ingresado al mercado de prensa (imprensa) sin dejar el mercado que dominó siempre, que es el de pre prensa.

El efecto final que sustenta la caída del 5% se debe entonces a las pérdidas de las exportaciones, disminución de las licitaciones y a la menor demanda interna a nivel Perú, ya que el crecimiento de las 36 empresas no es mayor al de crecimiento de las 11 empresas indicadas.

CAPÍTULO III

3. Formulación de la visión, misión y valores de la empresa

3.1. Visión

La Visión, forma parte del segundo componente de la Misión, que le confiere un propósito estratégico a esta y que se traduce en la creación de futuro para la empresa¹⁸.

La Visión propone el sueño o súper meta de los grupos de interés interno del negocio y, como tal, debe tener un horizonte de muy largo plazo.

En ese sentido, después de haber cumplido con la metodología planteada (ver Anexo 14) para la formulación de la Visión, procedimos a analizar la Visión actual y, luego, en base a los resultados, formulamos con todo el equipo de trabajo la nueva Visión de Cecosami S.A.

3.1.1. Visión actual de la empresa

“Ser líder a nivel nacional e internacional con un eficiente sistema de gestión de la calidad, apoyados en el trabajo en equipo, innovación y compromiso”.

3.1.2. Análisis de la Visión actual

- La Visión actual indica que busca alcanzar el liderazgo nacional e internacional, pero no específica en qué negocio, pudiendo confundir a todos los grupos de

¹⁸CHARLES W. L. Hill, GARETH R. Jones. *Administración Estratégica. Un Enfoque Integral*. 3ª ed. México D.F.: McGraw-Hill, 1996. Cap. 2 p. 40.

interés de la empresa. Además, puede confundir el ámbito de liderazgo propuesto: nacional e internacional, ya que el término internacional es demasiado amplio.

- La Visión actual no indica en qué busca ser visto como líder, ya que solo sugiere cómo podría alcanzarlo.
- La súpermeta o sueño, no detalla a qué nivel desea llegar.

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa

Con la finalidad de poder construir una nueva visión para la empresa y que esta sea consensuada por toda la organización de Cecosami S.A., desarrollamos la metodología indicada a continuación y que abarca los siguientes temas:

- **Objetivo**

Alcanzar el consenso de los grupos de interés interno en la propuesta de la nueva Visión, a partir del análisis crítico de la Visión actual.

- **Perfil del facilitador**

Se eligió a uno de los miembros del grupo de trabajo para que, con las mejores técnicas de comunicación, lograra despertar el interés del personal convocado para la formulación de la Visión de Cecosami S.A.

- **Selección del personal a participar**

El criterio utilizado fue el de identificar a los líderes por área, con influencia positiva en la organización. Estos

fueron convocados por etapas, quienes participaron activamente al igual que la Alta Dirección.

- **Estructura**

Para la formulación de la Visión, se consideró la siguiente estructura:

- **Ámbito del Negocio:** Soluciones de comunicación gráfica y digital.
- **Qué deberíamos ser:** Líderes a nivel regional.
- **La Súper meta:** Con estándares de clase mundial.
- **Horizonte de tiempo implícito de la visión:** 15 años, según consenso de los grupos de interés interno de Cecosami S.A.
- **Horizonte de tiempo del plan estratégico desarrollado:** 5 años.

3.1.4. Visión propuesta

“Ser una empresa líder a nivel regional en soluciones de comunicación gráfica y digital con estándares de clase mundial”.

3.2. Misión

Se establece que para construir una Misión se deben considerar tres componentes¹⁹:

- Definición del negocio.
- Propósito estratégico, que da forma a la Visión.
- Principios y Valores.

¹⁹CHARLES W. L. Hill, GARETH R. Jones. **Administración Estratégica. Un Enfoque Integral.** 3ª ed. México D.F.: McGraw-Hill, 1996. Cap. 2 p. 36

Además se debe incorporar a la Misión, el compromiso formal de la empresa para satisfacer a los grupos de interés en sus demandas o peticiones, a través de estrategias.

Por un tema de exposición de la Misión, esta se separa en la mayoría de organizaciones en tres declaraciones: Visión, Misión, Principios y Valores; por lo tanto, procederemos a desarrollar la nueva Misión según esta propuesta.

Después de haber cumplido con la metodología planteada para la formulación de la Misión, procedimos a analizar la Misión actual y, luego, en base a los resultados, formulamos con todo el equipo de trabajo la nueva Misión de Cecosami S.A.

3.2.1. Misión actual de la empresa

“Producir y comercializar bienes y servicios de diseño, pre – prensa, impresión digital e impresión offset de óptima calidad, satisfaciendo las necesidades de cada cliente, mediante el mejoramiento continuo de nuestro sistema de gestión de la calidad”.

3.2.2. Análisis de la misión actual

- Orientación de producto:

El negocio se concentra en atender solo los mercados actuales confiriéndole una orientación de producto: *“Diseño, pre prensa, impresión digital e impresión offset”*, poniendo en peligro el futuro del negocio.

- No incorpora a todos sus grupos de interés ni el compromiso estratégico con estos: únicamente reconoce al grupo de interés clientes, término que no engloba ni siquiera en forma general a sus grupos de interés.
- Responde solo a una de las dos preguntas clave para la formulación de una Misión: ¿Cuál es el negocio? *“Producir y comercializar bienes y servicios de diseño, pre prensa, impresión digital e impresión offset”*, pero no responde a la pregunta: ¿Cuál será el negocio?

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa

- Definición del negocio:
 - Clientes:
La Misión ha considerado satisfacer las necesidades de todos los clientes que requieran comunicación gráfica y digital.
 - Necesidades de los clientes:
Productos innovadores, alto nivel de servicio, anticipación de tendencias futuras y generación de valor.
 - Habilidades distintivas:
Recursos y capacidades que permitan satisfacer las necesidades de los clientes mejor que la competencia. Estos son: tecnología de punta, trabajo en equipo y equilibrio armonioso con el medio ambiente.

3.2.4. Misión propuesta

“Somos una empresa orientada a satisfacer las necesidades de comunicación gráfica y digital de los clientes, desarrollando productos innovadores, a través del trabajo en equipo, tecnología de punta y con un enfoque de alto servicio al cliente, anticipándonos a las tendencias futuras.

Buscamos permanentemente generar valor para todos los que tienen relación con nosotros, manteniendo un equilibrio armonioso con el medio ambiente”.

3.3. Valores

Siendo los valores la base de cómo las empresas quieren encaminar sus negocios, la comunicación de éstos debe ser precisa y específica para que toda la organización entienda con claridad cómo la empresa quiere ser reconocida en su interacción con sus grupos de interés, así como lo que no tolerará bajo ningún concepto.

El equipo de trabajo se reunió con los distintos integrantes de la organización para discutir y analizar la exposición actual de los valores y poder así formular una nueva propuesta.

3.3.1. Valores actuales de la empresa

a. La satisfacción de nuestros clientes

Nuestra atención siempre deberá ser educada, honesta, oportuna y sustentada en la puntualidad, abarcando los periodos de pre y post venta.

Nuestro propósito es satisfacer cada requerimiento con los más altos niveles de calidad e inventiva, estableciendo una clara cooperación entre las partes.

Todos los días la orientación en el servicio debe ser amable y transparente.

La información sobre nuestros procedimientos debe ser muy sencilla y ordenada, ya que es parte de nuestro método de trabajo.

Si no es posible dar un servicio, entonces debemos sugerir al cliente que acuda a la ayuda de terceros confiables.

Tanto el aseo y los modales de cada uno de nosotros, como la limpieza y el orden del local, deben ofrecer el más placentero ambiente de estadía.

b. Valoración de las personas

Garantizamos el respeto a la dignidad de las personas, sin distinción, en el más amplio sentido de la palabra.

Cada persona que ingresa a esta organización tiene derecho a la oportunidad de aprender y la obligación de enseñar lo aprendido. Al fin y al cabo, compartir un conocimiento es multiplicar su utilidad.

Nuestra tarea diaria es promover un ambiente de trabajo agradable y estimulante.

Sin duda alguna, respetamos los compromisos asumidos por la organización con cada uno de los colaboradores. Como ciudadanos, mantenemos una conducta ética que promueve el bienestar. En consecuencia, los colaboradores y toda la empresa debemos participar en actividades culturales y de solidaridad y, además, por sobre todo, debemos propiciarlas.

Tenemos la más amplia libertad para expresar ideas personales y, por otro lado, proyectamos los mecanismos necesarios para canalizar las más diversas inquietudes.

c. Eficiencia

Con el apoyo de nuestros clientes, proveedores y colaboradores, trabajamos en equipo para hacer aún más eficientes y útiles nuestros procesos.

d. Innovación

Permanentemente estamos investigando para encontrar nuevas formas de hacer las cosas, aplicando tecnologías de vanguardia para ponerlas al servicio de nuestros clientes. Por consiguiente, respaldamos el estudio, la iniciativa y la creatividad de nuestro equipo de colaboradores.

e. Integridad

Siendo honestos, establecemos una colaboración inteligente y provechosa para todos.

Siendo sinceros con la información que entregamos, interna y externamente, aumentamos la posibilidad de una comunicación recíproca, fecunda y creativa.

Siendo ordenados, podemos administrar mucho mejor nuestras responsabilidades.

Poniendo nuestro mayor esfuerzo en lo que hacemos, nuestra primera ganancia será la destreza y la eficacia en el trabajo. A su vez, esto nos dará una enorme satisfacción y una mayor independencia personal.

3.3.2. Análisis de los valores actuales

Después de revisar la propuesta de valores que la empresa expone, se encontró que esta es algo confusa y muy extensa, porque mezcla valores con procedimientos y políticas de trabajo y no permite focalizar la conducta que espera desarrollar la organización cuando ejerce el negocio.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa

- Cómo quiere ser vista la empresa
- Qué no es tolerable en la conducta de los empleados.
- Qué esperan los clientes en el trato con la empresa.
- Qué valor esperan los clientes que la empresa les genere.

3.3.4. Valores propuestos

a. Ética

Anteponemos a nuestras decisiones estratégicas los principios éticos y morales para seleccionarlos.

b. Integridad

Trabajamos con respeto, honradez y transparencia generando confianza con todo aquel con quien nos vinculamos.

c. Compromiso

Satisfacemos las necesidades de nuestros clientes, manteniendo una relación de valor con nuestros grupos de interés.

d. Unidad

Somos un equipo que suma los esfuerzos individuales para que, con coherencia, se logre los objetivos de la empresa, buscando alcanzar la excelencia.

e. Innovación

Implementamos propuestas rentables con soluciones de vanguardia anticipándonos a las necesidades del mercado.

3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa

La misión propuesta contiene los tres componentes claves indicados en el párrafo 3.2: Definición del negocio, Propósito

estratégico (Visión) y Valores. A continuación, estableceremos el alineamiento estratégico de la Misión, Visión y Valores (Cuadro 3.1 y Cuadro3.2).

Cuadro 3.1: Matriz de alineación estratégica de Valor, Misión y Visión

Valores	Alineación estratégica con la Misión	Alineación estratégica con la Visión
Ética	Propone mantener un equilibrio armonioso con el medio ambiente. De no ser así, se podría poner en peligro el futuro del negocio.	Para alcanzar el liderazgo a nivel regional, todo el comportamiento de la organización debe anteponer la ética en la toma de decisiones estratégicas.
Integridad	El trabajo en equipo está enfocado a desarrollar un alto servicio al cliente.	De cumplimiento de estándares de clase mundial.
Compromiso	De generación de valor para todos los que tienen relación con la empresa.	De proponer soluciones de comunicación con liderazgo.
Unidad	De gran orientación a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.	De alcanzar el liderazgo a nivel regional.
Innovación	De desarrollo de productos innovadores adelantándonos a las tendencias futuras.	De soluciones de comunicación gráfica y digital.

Elaboración propia

Cuadro 3.2: Matriz de alineación estratégica de la Misión y Visión

Misión	Alineación estratégica con la Visión
Define con claridad al negocio y su ámbito de influencia.	Establece la súper meta que el negocio debe alcanzar en el futuro.

Elaboración propia

Figura 3.1: Reunión para la formulación de la Visión, Misión y Valor de Cecosami S.A.



Elaboración propia

Figura 3.2: Continuación de la reunión para la formulación de la Visión, Misión y Valor de Cecosami S.A.



Elaboración propia

CAPÍTULO IV

4. Análisis externo

4.1. Tendencias de las variables del entorno

En este análisis se procederá a seleccionar las variables y sub variables del entorno indirecto, claves que afectan al sector de la industria gráfica y que influyen en las ventas, demanda, precios y margen del sector.

Este análisis se desarrollará a nivel nacional así como las variables claves a nivel internacional.

4.1.1. Análisis político-gubernamental

La turbulencia política que se vive actualmente en el país, relacionada directamente con la política gubernamental del régimen de turno, ha traído como consecuencia tres problemas básicos: conflictos sociales, inseguridad ciudadana y una pobre institucionalidad; sin embargo, ante los ojos del mercado internacional, el Perú, gracias al enfoque democrático que viene desarrollando desde el año 1980 y las políticas de mercado implementadas con coherencia, así como por las personalidades que asumen puestos claves con alta decisión política, ha venido madurando esta tendencia en la que hoy se ve reflejada en el indicador Moody's Riesgo País publicada en julio de 2014, donde el Perú mejora su posición riesgo país de la calificación de Baa2 a la A3; por otro lado, la calificadora

Standard & Poor's muestra una mejora en la calificación riesgo país a BBB+ que es superior al equivalente de Baa2 (ver Anexo 15). Esto tiene un efecto directo en el costo del dinero y en la confianza para el desarrollo de inversiones, generando un impacto favorable en el margen de los distintos sectores y, en particular, en la industria gráfica, generando una oportunidad.

Sin embargo, el descuido del gobierno en el manejo de los conflictos sociales y la seguridad ciudadana traen consecuencias de sobre costos a las distintas industrias, que tienen que postergar proyectos e invertir en seguridad, creando un efecto negativo en el margen de los sectores industriales y, por ende, una amenaza, incluyendo la industria gráfica.

A continuación presentamos un texto, publicado por el diario *El Comercio*, que sustenta nuestro análisis:

“Cuando las calificadoras de riesgo funcionan bien, obtener una calificación dentro del rango “A” para un país es el equivalente para una persona a ser reconocida como alguien serio, que se maneja responsablemente y en quien se puede confiar. Alguien, consiguientemente, con quien uno puede hacer negocios con un bajo riesgo de comportamientos imprudentes, impredecibles o estafadores de su parte. Lo que, desde luego, significa una buena noticia para esa persona o país: las personas están dispuestas a contratar por precios menores con los

interlocutores que son considerados serios. De esta forma, por ejemplo, un país con grado de inversión puede financiarse a tasas de interés menores que un país que no lo tiene.

Considerando esto, el que Moody's, una importante agencia internacional evaluadora de riesgo, haya decidido subir la calificación del Perú en dos escalones (de la Baa2 a la A3) de un golpe, tendría que ser una muy buena noticia. Y, sin duda, hay una medida en que indiscutiblemente lo es. Por un lado, porque ya trajo consecuencias positivas en la imagen del país frente a los inversores, haciendo, por ejemplo, subir los valores de las empresas peruanas que cotizan en bolsa. Y por el otro lado, porque varias de las fortalezas apuntadas por Moody's para su decisión son reales. Es real que la economía peruana, conforme ha ido creciendo, se ha ido diversificando lo suficiente – y de una manera natural– como para que “la salud fiscal” del país se haya mantenido pese a la caída de los precios de sus exportaciones mineras. Y es también verdad que con su reciente paquete –básicamente desobstaculizador–, el gobierno ha dado señales de entender que sin inversión y emprendimientos no hay producción, empleo ni crecimiento.

No obstante lo anterior, al día siguiente del informe de Moody's, una de sus principales competidoras salió –como quien da muestra de las bondades sociales de la libre

competencia– a señalar por implicación algunos de los puntos débiles de la calificación de su rival. “Las instituciones son todavía muy débiles en el Perú”, dijo Standard & Poor’s, poniendo el dedo sobre uno de nuestros principales problemas. Y, en efecto, somos un país cuyo Poder Judicial es permanentemente clasificado por la población como una de las instituciones más corruptas e ineficientes del país (un Poder Judicial que, de hecho, nos hace ocupar el puesto 115 de 185 países en la categoría “facilidad para hacer cumplir los contratos” del ranking Doing Business del Banco Mundial). Un país sin verdaderos partidos políticos, en el que para las próximas elecciones regionales y locales van inscritos más de 300 movimientos, profundizando un problema ya estructural que hace que nadie tenga mayor oportunidad de saber por quién vota y que ha logrado que a la fecha 3 presidentes regionales estén detenidos y un cuarto fugado (con todo apuntando a que pronto seguirán a estos varios más). Un país con un problema de seguridad desbocado, una de cuyas principales causas parece ser justamente el estado de las instituciones encargadas de controlarlo (no es coincidencia que todas las mafias regionales descubiertas tuvieran policías, jueces y fiscales en sus planillas). Un país donde las protestas violentas pueden estallar sobre la base de casi cualquier mentira y servir para convertir automáticamente en nulos todos los procesos y todas las garantías legales. Un país que a la fecha no puede terminar de encaminar una reforma educativa que permita salir a su educación pública del último puesto en todas las

categorías educativas evaluadas por la Prueba Internacional de Pisa. Y etcétera.

Por otra parte, Moody's también parece estar sobreestimando el peso del paquete. Como hemos dicho antes, este va en la dirección correcta, pero no en suficiente profundidad. Por solo citar un ejemplo clave, tenemos uno de los regímenes laborales más rígidos de nuestra región –con un empleo informal que alcanza el 68,6 % de la fuerza laboral, según la OIT– y eso no cambiará luego del paquete. Tampoco es muy probable que esté al alcance para adelantarnos demasiado desde el puesto 128 (de 144 países) en la categoría “peso de la regulaciones burocráticas” del Índice Global de Competitividad.

No se trata, desde luego, de hacer de aguafiestas. Pero sí de no sobreestimar lo que hemos logrado cuando todavía hay por delante tanto camino por andar. Después de todo, hay veces en que postergar un poco la fiesta puede servir para dotar de bases más reales a la celebración y, por lo tanto, de un día siguiente que no arruine lo bailado”²⁰.

a. Efecto de la política gubernamental en el nivel de satisfacción del empresariado y la inversión privada

El nivel de satisfacción del empresariado a nivel nacional sobre la política gubernamental desarrollada

²⁰ “Editorial: el riesgo de celebrar antes de tiempo”. En: **El Comercio**. [en línea]. (PE): 06/07/2014. [citado 1 de noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://elcomercio.pe/opinion/editorial/editorial-riesgo-celebrar-antes-tiempo-noticia-1740910>

desanima a la inversión privada por las siguientes causas:

1. La burocracia de los trámites en licencia de funcionamiento para operar los negocios en Perú alcanza 26 días, generando pérdidas del orden de los 75 millones de dólares por año, en relación a Chile donde estos trámites toman 6 días, según Álvaro Quijandría²¹.

Gráfico 4.1: Licencias para abrir negocios



Fuente: NOTICIASPERÚ. Exceso de trámites afecta confianza de los inversionistas. [en línea]. Lima: Noticiasperú. [citado 14 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://servicios.noticiasperu.com/web_/GUI/GUIPrensa/index.php?idPauta=3001384&bool=1

2. Los permisos de construcción civil alcanzan 174 días, generando pérdidas del orden de 126 millones de dólares, en comparación con Colombia donde estos toman en promedio solo 73 días.

Si bien estos montos de pérdida no son muy elevados como para recuperar el 6% de crecimiento de PBI

²¹NOTICIASPERÚ. Exceso de trámites afecta confianza de los inversionistas. [en línea]. Lima: Noticiasperú. [citado 14 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://servicios.noticiasperu.com/web_/GUI/GUIPrensa/index.php?idPauta=3001384&bool=1

alcanzado en años anteriores, esta situación desalienta el ánimo de invertir del empresariado.

Gráfico 4.2: Permisos de construcción



Fuente: NOTICIASPERÚ. Exceso de trámites afecta confianza de los inversionistas. [en línea]. Lima: Noticiasperú. [citado 14 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://servicios.noticiasperu.com/web/_GUI/GUIPrensa/index.php?idPauta=3001384&bool=1

3. Según Jorge Medina, Presidente del Comité de Transparencia del Directorio de Perú 2021, referente a la CADE, expuso las propuestas planteadas por más de 50 líderes empresariales para combatir la práctica de corrupción que a la larga genera desánimo en los inversores peruanos²². La política gubernamental no ha mostrado en este sentido efectividad para poder frenar la corrupción en el gobierno.

4. Según Humberto Martínez, especialista en temas mineros del Estudio Roselló manifestó que en la reglamentación de los EIA (Estudios de Impacto

²²“Las propuestas del empresariado para combatir la corrupción”. En: **Diario La República**. [en línea]. (PE): 14/11/2014. [citado 24 marzo 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/impresia/propuestas-empresariado-combatir-corrupcion-2113860>

Ambiental) “no se establece un procedimiento muy promotor de las inversiones mineras y que, por el contrario, en cada instancia de este proceso no siempre los criterios de los funcionarios de turno es sano, flexible o promotor; estos trámites siguen siendo un procedimiento muy pesado como para poder completarlo satisfactoriamente”²³.

Esto crea una amenaza en el margen del sector, ya que las trabas burocráticas que sufren los inversionistas de los distintos sectores industriales del país, expuesta en este análisis (a.) genera sobrecostos, pérdidas de tiempo y pérdida de efectividad de las inversiones.

Por otro lado, en un sondeo realizado entre el 17 y 20 de marzo de 2014, a ejecutivos de más de 280 empresas en el Perú, se concluyó que el 26% mencionó que la empresa aceleraría la ejecución de sus planes de inversión en los próximos seis meses, que el 5% reduciría el ritmo de sus inversiones, que el 36 % incorporaría nuevo personal en el mismo periodo y un 11 % lo reduciría.

Adicionalmente también se publicó que la inversión privada, que ya representa alrededor del 22 % del PBI, se estancaría este año y solo crecería 3.3 %, un

²³“Nueva norma ambiental para minería no destrabaría los EIA”. En: **Diario Gestión**. [en línea]. (PE): 14/11/2014. [citado 24 marzo 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/nueva-norma-ambiental-mineria-no-destrabaria-eia-2113922>

valor estimado del área de estudios económicos del BCP.

Finalmente, el diario *Perú 21* también publica que debido a la turbulencia política que hay en el país se afectó los índices de confianza empresarial en marzo frente a los de enero, aunque los niveles están por encima del promedio que mostraron en el 2013 según estudios de Apoyo Consultoría²⁴.

b. Efecto de la política gubernamental en el nivel de satisfacción del consumidor

En relación al índice de confianza del consumidor, producto de la política gubernamental y económica, ha generado los siguientes efectos según la encuesta realizada en octubre 2014 por GFK²⁵:

1. Un impacto directo en el descenso de los ingresos de los hogares a nivel nacional, que en la mayoría de los casos no les alcanza para vivir (39 % de hogares en la actualidad frente a 33 % en agosto de este año). Esta situación se agrava en los NSE D y E, donde el porcentaje de familias que no les alcanza para vivir es ahora el 63 % frente al 45 % detectado en agosto de este año.

²⁴ “Apoyo: Cae confianza empresarial en marzo por ruido político”. En: **Diario Perú 21**. (PE): 26/03/2014. [citado 24 marzo 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://peru21.pe/economia/apoyo-cae-confianza-empresarial-marzo-ruido-politico-2175967>

²⁵ “Al 39% de las familias peruanas sus ingresos no les alcanzan para vivir”. En: **Diario Gestión**. (PE): 14/11/2014. [citado 24 marzo 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/tu-dinero/al-39-familias-peruanas-sus-ingresos-no-les-alcanzan-vivir-2112874>

2.Los cuatro principales indicadores que conforman el índice de confianza del consumidor (ICC) según la encuesta GFK muestran un deterioro según:

a.Disminución de 43% a 33%, el porcentaje de familias que vislumbra una mejora en la situación económica de sus hogares en los próximos 12 meses.

b.Reducción de 41% a 28% el nivel de familias con capacidad de ahorro.

c.Reducción de 32% a 27% de los hogares que proyectan una mejora en la situación del país en los próximos 12 meses.

d.Reducción de 29% a 25% del porcentaje de familias que esperan una reducción del desempleo para los próximos 12 meses.

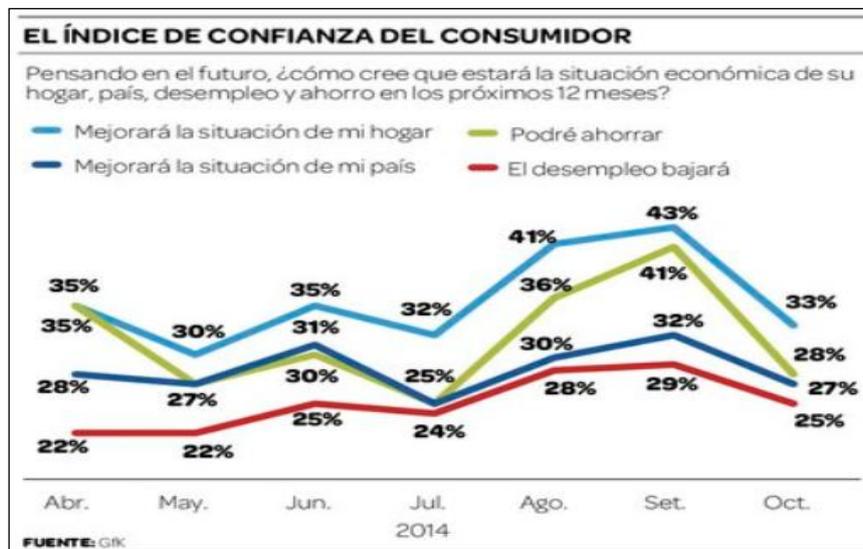
Según Diana Bazán, Asistente *Senior* en Investigación de GFK (ver Anexo 16), se atribuye a los destapes de corrupción en los gobiernos locales y regionales, así como el ruido político de la reciente coyuntura electoral, las causas de este deterioro de los índices de confianza del consumidor (ICC).

Se concluye que el índice de confianza del consumidor es una amenaza para el sector, ya que la disminución de la confianza provoca una disminución en el consumo y, por ende, de la demanda. Y considerando que la ley de la oferta y la demanda se

desequilibran, la oferta se ve obligada a bajar precios afectando al margen del sector.

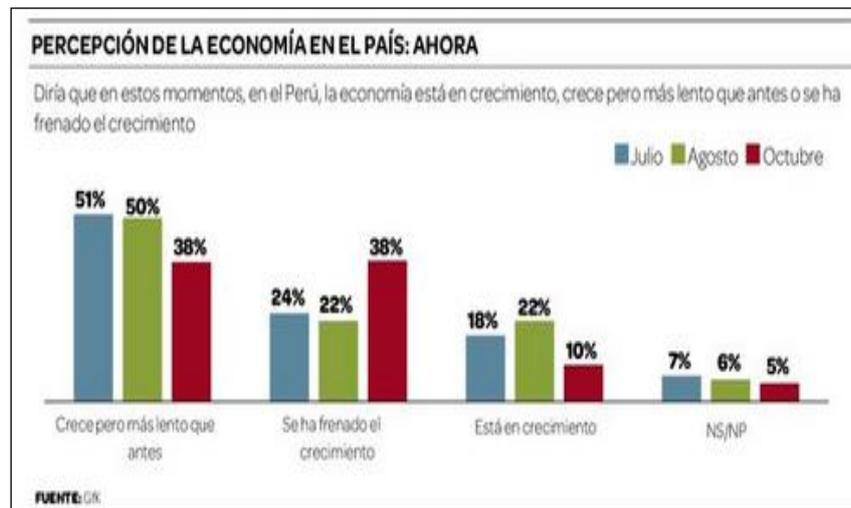
A continuación, se muestran los gráficos que sustentan el análisis de la encuestadora GFK:

Gráfico 4.3: El índice de confianza del consumidor



Fuente: SLIDESHARE. **Percepciones de la situación económica - Encuesta GfK.** [en línea].S.l.: Slideshare, 2014. [citado 04 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://es.slideshare.net/GfKPeru/gfk-per-percepcin-situacin-econmica-octubre-2014>

Gráfico 4.4: Percepción de la economía en el país



Fuente: SLIDESHARE. **Percepciones de la situación económica - Encuesta GfK.** [en línea].S.l.: Slideshare, 2014. [citado 04 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://es.slideshare.net/GfKPeru/gfk-per-percepcin-situacin-econmica-octubre-2014>

Considerando que Cecosami S.A. exportaba a Ecuador y por cambios en la política de importaciones de este país, Cecosami S.A. redujo sus ventas por concepto de exportación 27% a 11.5%.

En términos generales, en los países de la región latinoamericana, las políticas gubernamentales a las importaciones no se mantienen restringidas, excepto en Ecuador, Argentina y Venezuela, lo que crea una oportunidad a las empresas del sector que buscan penetrar mercados internacionales, pero crea una amenaza porque empresas del sector gráfico extranjeras podrían ingresar al mercado peruano.

En el caso particular de Ecuador, según el Decreto 214, se expidió el Reglamento General a la Ley Orgánica de Comunicación, donde se resalta el hecho de la prohibición existente de importación de impresos, toda vez que los cuadernos, agendas y catálogos publicitarios deben ser producidos e impresos por empresas nacionales en las condiciones establecidas en el artículo 98 de la Ley Orgánica de Comunicación²⁶. Esto genera en particular una amenaza a las empresas de la industria gráfica peruana que se ven impedidas de poder aumentar sus ventas, vía exportación, a Ecuador.

²⁶ EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO. **Reglamento General a La Ley Orgánica de la Comunicación**. [en línea]. Quito: EPMAPS, 2014. [citado 12 marzo 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://aguaquito.gob.ec/sites/default/files/documentos/rloc.pdf>

Por otro lado, también en Argentina, la Organización Mundial de Comercio (OMC) ve con preocupación el aumento en el uso de restricciones de tipo no arancelario en el régimen comercial de este país y, sobre todo, cierta opacidad en las políticas de gobierno, a causa de la aparente falta de transparencia en la aplicación de algunas medidas.

Argentina ha sido acusada por varios socios de la OMC de aplicar medidas de restricción al comercio, principalmente a través de licencias para la importación. Desde febrero de 2012, Argentina ha establecido la Declaración Jurada Anticipada de Importación para todas las importaciones para consumo y la eliminación de la Licencia Automática Previa a la Importación (LAPI) a partir de setiembre de 2012²⁷.

Según la Tabla 4.1 Estructura de los Aranceles NMF 2006 y 2012 publicado según fuente: Examen de las Políticas Comerciales, Capítulo III. Políticas comerciales por medidas Argentina, arancel argentino²⁸.

El promedio aritmético del arancel NMF se eleva de 10.4 % en el 2006 a 11.4 % a partir del 2012, es decir,

²⁷EL DIARIO DE TRISTÁN. **Argentina aumentó el uso de restricciones comerciales**. [en línea]. S.I.: El diario de Tristán, 2013. [citado 24 marzo 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://eldiario.tristangrimaux.com/id/505549>

²⁸ EXAMEN DE LAS POLITICAS COMERCIALES. **Examen de las Políticas Comerciales, por Medidas**. [en línea]. Argentina: SICE OEA, 2013. [citado 04 diciembre 2014]. P. 48-124. Microsoft HTML. Disponible en: www.sice.oas.org/ctyindex/ARG/WTO/ESPANOL/2013/s277-03_s.doc

10 % más alto, lo cual afecta a la oferta internacional que se ve obligada a tener que reducir sus márgenes para poder competir en el mercado argentino. Esto crearía una amenaza al sector industrial gráfico.

Tabla 4.1: Estructura de los aranceles NMF: 2006 y 2012
(%)

	2006 (SA02)	2012 (SA12)
1. Total del número de líneas	9.784	10.031
2. Aranceles no <i>ad valorem</i> (% de las líneas arancelarias)	7,9	0,0
3. Contingentes arancelarios (% de las líneas arancelarias)	0,0	0,0
4. Líneas arancelarias exentas de derechos (% de las líneas arancelarias)	14,6	7,5
5. Promedio de las líneas mayores a cero (%)	12,2	12,3
6. Promedio aritmético	10,4	11,4
7. Productos agrícolas (definición OMC)	9,9	10,1
8. Productos no agrícolas (incluido el petróleo)	10,5	11,5
9. Agricultura, caza, silvicultura y pesca (CIU 1)	7,0	7,2
10. Explotación de minas (CIU 2)	3,2	3,1
11. Industrias manufactureras (CIU 3)	10,7	11,7
12. "Crestas" arancelarias nacionales (% de las líneas arancelarias) ^a	4,5	4,2
13. "Crestas" arancelarias internacionales (% de las líneas arancelarias) ^b	26,1	27,0
14. Desviación típica global de los tipos aplicados	8,9	8,4
15. Tipos "de puro estorbo" aplicados (% de las líneas arancelarias) ^c	19,1	20,2
16. Líneas arancelarias consolidadas (% de las líneas arancelarias)	100,0	100,0

- a. Las crestas arancelarias nacionales se definen como los tipos que superan tres veces el promedio simple global de los tipos aplicados.
 b. Las crestas arancelarias internacionales se definen como los tipos superiores al 15%.
 c. Los tipos "de puro estorbo" son los superiores a 0 pero inferiores o iguales al 2%.

Fuente: Estimaciones de la Secretaría de la OMC, en base a datos proporcionados por las autoridades.

Fuente: EXAMEN DE LAS POLITICAS COMERCIALES. Examen de las Políticas Comerciales, por Medidas. [en línea]. Argentina: SICE OEA, 2013. [citado04 diciembre 2014].P. 58. Microsoft HTML. Disponible en: www.sice.oas.org/ctyindex/ARG/WTO/ESPANOL/2013/s277-03_s.doc

Con referencia a Venezuela, la mayor dificultad que atraviesan los importadores de ese país es el acceso a las fuentes de divisas necesarias para poder adquirir productos a nivel internacional (CADIVI hoy CENCOEX²⁹). En ese sentido los exportadores peruanos, en particular del sector gráfico, sufrirían las demoras en las cobranzas a los importadores de ese país, así como el bajo margen que tendrían sus ventas porque el tipo de cambio al que accederían los importadores venezolanos no podría ser el oficial sino

²⁹ Diario *El País*: *El Periódico Global*, del 12 de marzo del 2014.

el paralelo. Esto crearía una amenaza al sector industrial gráfico.

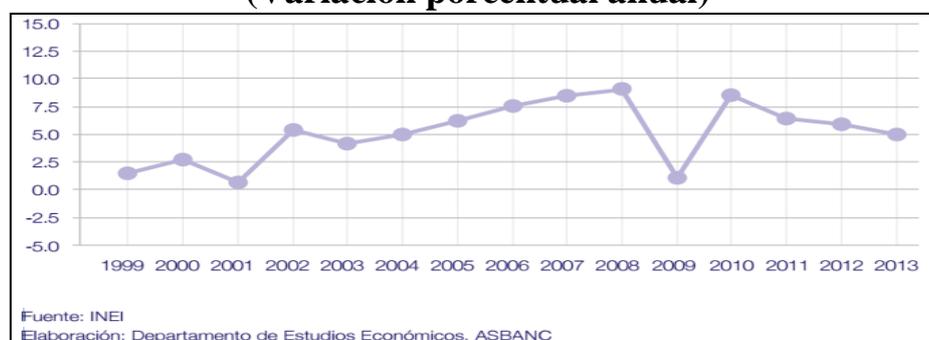
4.1.2. Análisis económico

A continuación desarrollaremos el impacto de las variables claves seleccionadas en el aspecto económico.

a.1. Producto Bruto Interno (PBI)

En el año 2013, el producto bruto interno de Perú alcanzó el nivel de 5.8 %, manteniendo una desaceleración iniciada en el año 2010, donde el PBI alcanzaba niveles superiores a 7,5%. El avance sostenido de crecimiento iniciado desde el año 1999 hasta el año 2008 se ve afectado por el impacto de la crisis económica internacional provocada por EE.UU. Entre el 2009 y 2010, nuevamente se percibe una recuperación hasta algo más de 7.5 %; sin embargo, desde el 2010 a la fecha la desaceleración del PBI es evidente (Gráfico 4.5).

**Gráfico 4.5: Producto Bruto Interno 1999-2013
(Variación porcentual anual)**



Fuente: ASOCIACIÓN DE BANCOS DEL PERÚ. **Memoria Anual 2013**. [en línea]. Lima: ASBANC, 2014, [citado 01 noviembre 2014]. P.26. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/MemoriaAnualASBANC2013_20141029055055424.pdf

Análisis 2011-2013

De la Tabla 4.2, se observa la desaceleración como tendencia de la evolución del PBI global del 2011 al 2013 de 6.5 % a 5.8 %, que significa 0.7 % de caída y que, además, es el reflejo general de la tendencia de caída de los distintos sectores que contribuyen al PBI global. Las causas de esta desaceleración tienen dos orígenes: externo e interno.

La causa externa principal se debió al deterioro de las condiciones externas, sobretodo en los términos de intercambio en la economía mundial, principalmente en el precio de los minerales, como se aprecia en la Tabla 4.3, donde se observa cómo el zinc baja 1 % y el oro alrededor del 0.9 % en el periodo 2013-2014. Otra causa externa principal se debió a la amenaza de la FED de reducir el plan de estímulos en EE.UU. y su efecto en la depreciación de los distintos tipos de moneda y la migración de los capitales hacia EE.UU. (*tapering*)³⁰.

Dentro de las causas internas se destaca una política gubernamental que traba el desarrollo de sectores importantes como el minero, la falta de respuesta efectiva del gobierno a los conflictos sociales, la corrupción en los gobiernos regionales y la amenaza del fenómeno de El Niño.

³⁰ ACTIBVA.COM. **El tapering: qué es y cómo afecta a los mercados financieros**. [en línea]. Bilbao: Actibva.com, 2014. [citado 04 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.actibva.com/magazine/economia/el-tapering-que-es-y-como-afecta-a-los-mercados-financieros>

En particular, el PBI del sector pesquero se deteriora fuertemente por la disminución de cuotas de pesca por parte de PRODUCE y efectos de la onda Kelvin³¹, que trae como consecuencia el calentamiento del mar y, por ende, el alejamiento de la anchoveta de la zona de pesca, y el impacto de las deudas del sector pesquero contraídas con el sistema financiero.

**Tabla 4.2: Producto Bruto Interno Perú
(Variaciones porcentuales reales)**

	2011 1/	2012 1/	2013 1/	2004-2013 1/
Agropecuario 2/	4,1	5,9	1,4	4,0
Agrícola	4,0	8,7	1,0	3,5
Pecuario	5,8	5,6	2,5	5,3
Pesca	52,9	-32,2	18,1	5,0
Minería e hidrocarburos 3/	0,6	2,8	4,9	4,1
Minería metálica	-2,1	2,5	4,2	2,6
Hidrocarburos	5,1	1,0	7,2	7,6
Manufactura 4/	8,6	1,5	5,7	5,9
De procesamiento de recursos primarios	17,4	-9,0	9,8	1,4
Manufactura no primaria	6,2	4,5	4,4	7,6
Electricidad y agua	7,6	5,8	5,5	6,4
Construcción	3,6	15,8	8,9	11,4
Comercio	8,9	7,2	5,9	7,7
Otros servicios	7,3	7,4	6,4	6,6
Derechos de Importación	5,7	6,9	4,8	7,1
PBI GLOBAL	6,5	6,0	5,8	6,4
Primario	5,0	0,6	5,0	3,6
No primario	6,9	7,5	6,1	7,3

1/ Preliminar.
2/ Incluye el sector silvícola.
3/ Incluye minería no metálica y servicios conexos.
4/ Incluye servicios conexos.
Fuente: INEI.

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Memoria 2013**. [en línea]. Lima: BCRP, 2013. [citado 01 noviembre 2014]. P.22. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2013/memoria-bcrp-2013-1.pdf>

³¹Las ondas Kelvin se forman cerca de Indonesia (Pacífico occidental), en una zona denominada como piscina caliente, el área más grande de aguas cálidas de nuestro planeta. Estas ondas viajan hacia el este en dirección a Sudamérica calentando el mar y provocando que la anchoveta se aleje de la costa (Luis Falcone Ríos, Gerente General de Pesquera Rosario S.A.C.).

Tabla 4.3: Términos de intercambio 2013-2016
(Datos promedios anuales)

	2013		2014*			2015*			2016*	
	Ene.-Set.	Año	Ene.-Set.	RI Jul.14	RI Oct.14	RI Jul.14	RI Oct.14	RI Jul.14	RI Oct.14	
Términos de intercambio	-3,3	-4,7	-6,4	-4,7	-5,1	0,4	1,2	-0,4	-0,5	
Precios de Exportaciones	-3,8	-5,5	-6,8	-4,6	-5,7	-0,2	-0,6	0,2	0,2	
Cobre (ctv US\$ por libra)	335	332	315	315	314	315	310	315	308	
Zinc (ctv US\$ por libra)	87	87	97	95	96	95	95	95	96	
Plomo (ctv US\$ por libra)	98	97	97	97	98	99	99	99	99	
Oro (US\$ por onza)	1 457	1 411	1 289	1 288	1 278	1 280	1 255	1 280	1 255	
Precios de Importaciones	-0,5	-0,8	-0,4	0,1	-0,7	-0,6	-1,8	0,6	0,7	
Petróleo (US\$ por barril)	98	98	100	101	98	93	90	88	87	
Trigo (US\$ por TM)	267	266	251	263	241	265	213	266	220	
Maíz (US\$ por TM)	259	235	163	175	154	181	141	181	149	
Aceite de Soya (US\$ por TM)	1 036	992	838	877	809	902	741	900	744	

* Proyección.
RI: Reporte de Inflación.
Fuente: Bloomberg.

Proyección

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016**. [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado04 noviembre 2014]. P.66. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/octubre/report-de-inflacion-octubre-2014.pdf>

Análisis 2014 y proyecciones al 2016

De la Tabla 4.4, elaborada por el Banco Central de Reserva del Perú, podemos observar una modificación en la tendencia de desaceleración descrita en el periodo 2010-2013, proyectándose un crecimiento moderado del PBI. En particular, el PBI no primario también desarrollará esta tendencia que favorecerá ligeramente al incremento de la demanda interna, generándose una oportunidad para los distintos sectores.

**Tabla 4.4: PBI por sector económico
(Variaciones porcentuales reales)**

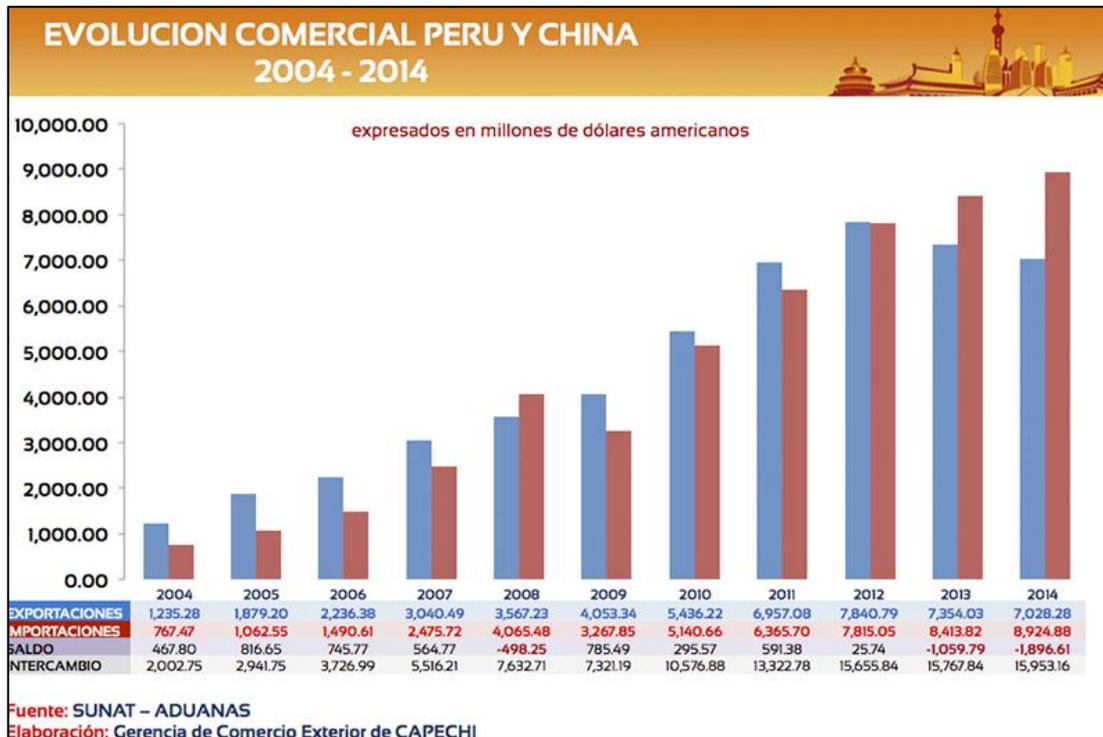
	2013		2014*			2015*		2016*	
	Ene.-Set.	Año	Ene.-Set.	RI Jul.14	RI Oct.14	RI Jul.14	RI Oct.14	RI Jul.14	RI Oct.14
Agropecuario	1,2	1,5	0,6	1,7	1,5	2,2	2,3	3,5	3,5
Pesca	-4,7	18,1	-2,6	-1,6	-6,8	-2,2	23,1	35,7	16,9
Minería e hidrocarburos	4,0	4,9	-0,7	0,3	-1,6	8,5	6,5	10,8	10,8
Minería metálica	2,6	4,2	-1,6	-1,0	-2,8	9,0	6,5	10,7	12,3
Hidrocarburos	9,2	7,2	2,3	5,7	3,2	7,0	6,6	11,4	5,6
Manufactura	3,0	5,5	-0,8	2,7	-0,7	4,2	4,5	4,5	4,8
Recursos primarios	0,1	8,7	0,6	2,1	-2,4	3,2	6,2	3,6	5,4
Manufactura no primaria	4,0	4,4	-1,1	2,8	0,2	4,5	4,0	4,8	4,7
Electricidad y agua	5,4	5,5	5,0	5,7	5,4	6,1	5,5	6,3	6,1
Construcción	11,2	8,9	1,0	5,0	2,9	8,0	7,0	7,5	7,5
Comercio	5,6	5,9	4,5	5,4	4,9	5,7	5,5	5,8	5,8
Otros servicios	6,1	6,0	4,9	6,0	5,2	6,2	5,6	5,8	5,8
PRODUCTO BRUTO INTERNO	5,3	5,8	2,8	4,4	3,1	6,0	5,5	6,3	6,3
Nota:									
PBI primario	2,5	4,8	-0,2	0,9	-1,1	5,8	5,8	8,5	8,3
PBI no primario	6,0	6,0	3,6	5,3	4,1	6,0	5,5	5,8	5,8

* Proyección.
RI: Reporte de Inflación.
Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016.** [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado04 noviembre 2014].P. 34. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/octubre/reportes-de-inflacion-octubre-2014.pdf>

- En el ámbito internacional, la tendencia de Janet Yellen, Presidenta de la FED, de eliminar el plan de estímulo desarrollado por EE.UU. en el pasado, continuará creando efectos negativos por pérdidas de tipo de cambio en las cuentas por pagar dolarizadas en el mundo global. En particular, en América Latina y en Perú este efecto deteriorará los márgenes de los distintos sectores industriales, creando amenazas.
- El PBI en China muestra una desaceleración a partir del año 2011, que entre el periodo 2001 y 2007 creció en promedio a una tasa de 10.8%, que tendrá efectos negativos en las economías globales, principalmente en las proveedoras de materias primas, como es el caso de Latinoamérica y, en particular Perú, ya que la demanda

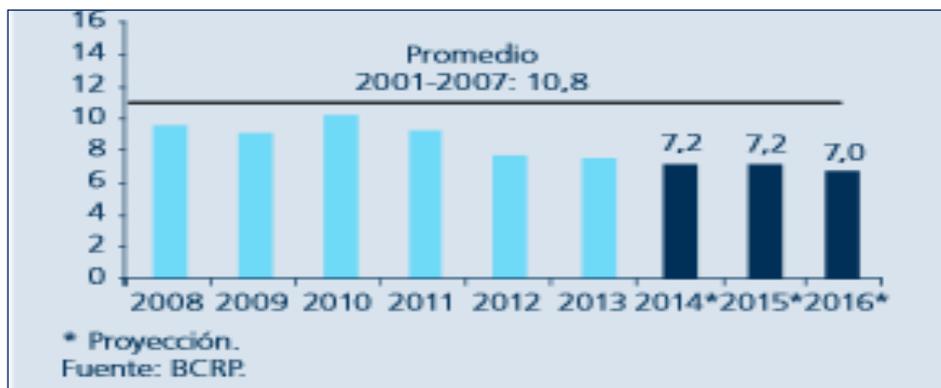
de minerales y metales de China se verá afectada con tendencia a la baja, creando así una amenaza.

Gráfico 4.6: Importaciones de materia prima de China
(Años 2004-2014)



Fuente: CAMARA DE COMERCIO PERUANA CHINA. **Información Comercial – Comercio con China**. [en línea]. Lima: CAPECHI, 2014. [citado 6 de junio 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://capechi.org.pe/comerchi05.htm>

Gráfico 4.7: PBI China
(Años 2008-2016)



Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016**. [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 04 noviembre 2014]. P.11. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/octubre/reporte-de-inflacion-octubre-2014.pdf>

Balanza comercial

En referencia a la balanza comercial a nivel nacional, se observa un deterioro sustentado en un mayor crecimiento de las importaciones sobre las exportaciones; que si bien a partir del 2016 (proyección) se reduce la brecha, también es cierto que el efecto sobre las cuentas por pagar dolarizadas por efecto de tipo de cambio se verán incrementadas, afectando los estados de resultados y provocando pérdidas en los distintos sectores, por lo que se convierte en una amenaza. Esto se debe a que el ingreso de dólares por exportaciones, en especial de productos tradicionales, disminuirá y la salida de dólares por importaciones, principalmente de insumos, aumentará.

Por otro lado, el incremento de las importaciones indicadas podría originar una mayor inversión local en publicidad de los distintos sectores importadores para poder competir, lo que generaría un incremento de la demanda gráfica creando así una oportunidad.

Tabla 4.5: Balanza comercial 2013-2016**(En millones de US\$)**

	2013		2014*			2015*		2016*	
	Ene.-Set.	Año	Ene.-Set.	RI Jul.14	RI Oct.14	RI Jul.14	RI Oct.14	RI Jul.14	RI Oct.14
EXPORTACIONES	31 425	42 177	27 914	39 836	37 914	41 846	40 182	46 751	44 286
De las cuales:									
Productos tradicionales	23 351	30 954	19 393	28 105	26 149	29 259	27 742	32 849	30 676
Productos no tradicionales	7 875	10 985	8 377	11 495	11 561	12 333	12 219	13 625	13 372
IMPORTACIONES	31 886	42 217	30 834	42 447	40 924	44 044	41 804	46 952	44 588
De las cuales:									
Bienes de consumo	6 492	8 837	6 497	9 113	8 780	9 569	9 048	10 278	9 635
Insumos	14 821	19 512	14 387	18 888	18 670	19 071	18 186	20 097	19 263
Bienes de capital	10 415	13 654	9 812	13 681	13 037	14 268	13 435	15 428	14 541
BALANZA COMERCIAL	-461	-40	-2 919	-2 611	-3 009	-2 198	-1 622	-202	-302

* Proyección.
RI: Reporte de Inflación.

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016**. [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado04 noviembre 2014]. P.61. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/octubre/reporte-de-inflacion-octubre-2014.pdf>

Demanda interna

De la Tabla 4.6 y del Gráfico 4.8 se puede deducir que existe una correlación entre el comportamiento de la demanda interna y el PBI descrito en el análisis anterior. Es decir, la demanda interna mantuvo un crecimiento entre los años 1999 al 2008, luego se ve afectada por la crisis económica internacional durante el periodo 2008-2009 que le provoca una caída y, luego, a partir del 2009, se inicia una corta recuperación hasta el 2010, en donde la demanda se empieza a desacelerar.

Este efecto produce que la tendencia de los precios disminuya por intensificarse la competencia de captura de clientes afectando al margen negativamente, creándose una amenaza.

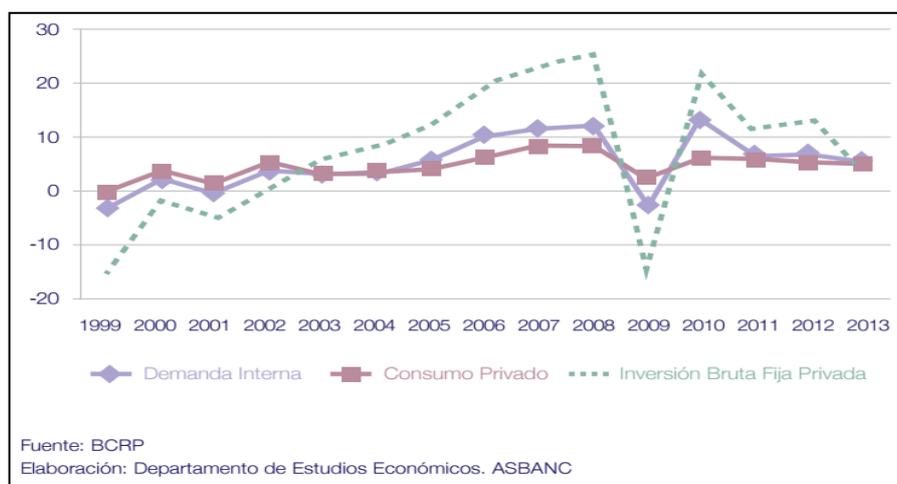
**Tabla 4.6: Producto Bruto Interno por tipo de gasto
(Variaciones porcentuales reales)**

	2011	2012	2013	2004-2013
Demanda Interna	7,7	8,0	7,0	7,8
a. Consumo privado	6,0	6,1	5,4	6,0
b. Consumo público	4,8	8,1	6,7	6,8
c. Inversión bruta fija	6,0	16,3	7,6	12,9
- Privada	11,0	15,6	6,4	12,8
- Pública	- 11,2	19,1	12,5	13,3
Variación de existencias (% del PBI nominal)	1,8	0,9	1,6	1,6
Exportaciones	6,9	3,7	-0,9	4,7
Menos:				
Importaciones	11,6	11,3	3,6	10,2
Producto Bruto Interno	6,5	6,0	5,8	6,4
Nota:				
Gasto público total	- 0,7	11,5	8,6	8,6

Fuente: INEI y BCRP.

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. *Memoria 2013*. [en línea]. Lima: BCRP, 2013. [citado 01 noviembre 2014]. P. 16. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2013/memoria-bcrp-2013-1.pdf>

**Gráfico 4.8: Demanda interna, consumo privado e inversión
privada: 1999-2013
(Variación porcentual anual)**



Fuente: ASOCIACIÓN DE BANCOS DEL PERÚ. *Memoria Anual 2013*. [en línea]. Lima: ASBANC, 2014. [citado 01 noviembre 2014]. P.27. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/MemoriaAnualASBANC2013_20141029055055424.pdf

Análisis 2014 y proyecciones al 2016

El débil crecimiento proyectado de la demanda interna al cierre del año 2014 (3.3%) estaría asociado a una contracción de la inversión privada, la cual habría registrado una variación negativa de 2.2% en los

primeros nueve meses del año. Asimismo, la inversión pública registró una tasa de crecimiento negativa de 0.6%, tasa menor a la del mismo período del año previo (19.6%), debido a menores niveles de inversión de los gobiernos regionales y locales. Esta tendencia, al igual que en el análisis anterior, afecta al margen del sector negativamente, creando una amenaza en el presente año.

Por otro lado, se espera un crecimiento sostenido en la inversión así como en el consumo privado y público, incentivado además por el plan de estímulos que viene desarrollando recientemente el gobierno central, orientado a reactivar la economía y generar demanda interna, lo que crearía una oportunidad, ya que el impacto protegería el margen de los distintos sectores económicos, en especial los de manufactura.

**Tabla 4.7: Demanda interna y PBI
(Variaciones porcentuales reales)**

	2013		2014*			2015*		2016*	
	Ene.-Set.	Año	Ene.-Set.	RI Jul.14	RI Oct.14	RI Jul.14	RI Oct.14	RI Jul.14	RI Oct.14
I. Demanda interna	7,2	7,0	2,9	4,7	3,3	5,7	5,0	5,2	5,5
1. Gasto privado	6,6	6,7	2,6	4,1	3,0	5,5	4,6	4,6	5,0
Consumo	5,2	5,3	4,6	4,9	4,6	5,0	4,7	5,2	5,2
Inversión privada fija	8,4	6,4	-2,2	3,2	-0,4	6,2	5,2	6,5	6,3
2. Gasto público	10,7	8,4	4,6	7,9	4,6	6,9	6,9	7,7	7,9
Consumo	7,2	6,7	6,9	8,5	6,9	6,0	6,0	6,0	6,0
Inversión	19,6	12,1	-0,6	6,7	0,0	8,9	8,8	11,0	11,6
II. Demanda Externa Neta									
1. Exportaciones	-2,3	-0,9	-3,4	-0,4	-3,3	5,5	6,5	10,8	9,4
2. Importaciones	5,0	3,6	-2,5	1,0	-1,9	4,7	4,2	5,9	5,9
III. PBI	5,3	5,8	2,8	4,4	3,1	6,0	5,5	6,3	6,3
* Proyección. RI: Reporte de Inflación.									

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016.** [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 04 noviembre 2014]. P.41. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/octubre/reportes-de-inflacion-octubre-2014.pdf>

Tipo de cambio

El incremento del precio del dólar y la depreciación del nuevo sol (reflejo del fortalecimiento del dólar por un mayor optimismo sobre el ritmo de recuperación de la economía de EE. UU.) en el periodo mayo a noviembre 2014, mantiene preocupado a los agentes económicos (empresas y personas naturales), principalmente a quienes tienen cuentas por pagar en dólares, ya que las utilidades operativas se verán disminuidas dramáticamente en tanto más se dé este efecto, afectando el margen de los distintos sectores y creando, por consiguiente, una amenaza.

Por otro lado, las empresas que adquieren insumos en dólares se verán afectados en el incremento de su costo de venta, y considerando que la demanda interna está desacelerada será difícil que puedan trasladar este incremento de costo al precio de venta, afectando nuevamente en forma negativa al margen de los distintos sectores, creando así una amenaza.

Las expectativas futuras 2015-2016 del tipo de cambio soles-dólares, según la encuesta de expectativa macroeconómica del BCRP (Tabla 4.8), muestran una depreciación del nuevo sol en las distintas encuestas realizadas, alcanzando un tipo de cambio de S/. 3.10 según el sistema financiero. Esto nuevamente afecta, como indicamos anteriormente, un deterioro en el

margen de los distintos sectores, provocando una amenaza.

Tabla 4.8: Encuesta de expectativas macroeconómicas tipo de cambio
(S/ por US\$)*

	Encuesta realizada al:		
	29 de Ago.	26 de Set.	31 de Oct.
ANALISTAS ECONÓMICOS ^{1/}			
2014	2,85	2,90	2,92
2015	2,89	2,95	3,00
2016	2,90	2,95	3,05
SISTEMA FINANCIERO ^{2/}			
2014	2,85	2,89	2,92
2015	2,87	2,90	3,00
2016	2,88	2,95	3,10
EMPRESAS NO FINANCIERAS ^{3/}			
2014	2,81	2,85	2,90
2015	2,85	2,90	3,00
2016	2,90	2,90	3,00

^{1/} 22 analistas en agosto, 21 en setiembre y 22 en octubre de 2014.

^{2/} 20 empresas financieras en agosto, 20 en setiembre y 21 en octubre de 2014.

^{3/} 362 empresas no financieras en agosto, 334 en setiembre y 343 en octubre de 2014.

* Tipo de cambio al cierre del año

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Resumen Informativo N° 42**. [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 01 noviembre 2014]. P. XIV. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2014/resumen-informativo-42-2014.pdf>

Según Fernando Palma Galindo, Gerente Adjunto del Área de Tesorería del Banco de Crédito del Perú (BCP), nos comenta textualmente lo siguiente:

Yuan (CNYUSD): *“Una suave depreciación del yuan en los próximos años es lo que esperamos, principalmente debido a que los negativos efectos de salidas de fondos de China por riesgos de “banca paralela” se verían atenuados por una crecimiento demanda del yuan como activo reserva (algunos bancos centrales ya las tienen en su portafolio de Reservas monetarias) y porque gradualmente se podrá mantener*

*excedentes en yuanes fuera de China. El proceso de convertibilidad del yuan permitirá a los inversiones a utilizar esta moneda para operaciones tanto de comercio exterior como de arbitraje*³².

**Tabla 4.9: Proyecciones CNYUSD
(Años 2014-2016)**

Año	Tipo de Cambio	Variación
2014	6.12	-
2015	6.30	1.27 %
2016	6.40	1.56 %

Fuente: BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. Área de Tesorería del BCP. Lima: BCP; 2014. Elaboración propia

Tabla 4.10: Proyecciones tipo de cambio yuan/dólar

Año	Tipo de cambio		Nuevo sol/yuan
	Nuevo sol/dólar	yuan/dólar	
2013	2.80	6.22	0.45
2014	2,92*	6.12	0.46
2015	3.00*	6.30	0.48
2016	3.10*	6.40	0.48

*Tipo de Cambio según Tabla 4.8
Elaboración propia

El tipo de cambio para el año 2014 del yuan es de 6.12 y se espera que se alcance 6.4 para el 2016 lo cual refleja un incremento de 1.56%. Esta ligera depreciación del yuan frente al dólar en términos reales y proyectado se verá reflejada en una depreciación del nuevo sol frente al yuan de 0.45 en el año 2013 a 0.48 en el año 2016.

³²PALMA GALINDO, Fernando. **Tipo de Cambio**. En: BCP (Banco de Crédito del Perú). [en línea]. Lima: BCP, Nov. 2014. 11:21. [citado 13 noviembre 2014]. Disponible en: <FPALMA@BCP.COM.PE>

Dado que la balanza comercial entre Perú y China se revierte de un superávit alcanzado hasta el año 2011 a una balanza negativa en el año 2013, y considerando que esta situación se agrava en el año 2014, se prevé que el sector importador peruano incrementará sus costos que no podrá trasladar en su totalidad al mercado, sacrificando margen y produciéndose una amenaza. Sin embargo, el sector exportador se verá favorecido en el costo del intercambio comercial por la paridad cambiaria nuevo sol/yuan mejorando el margen y lo que producirá una oportunidad para los exportadores.

Gráfico 4.9: Evolución comercial Perú y China
(Años 2004-2014)



Fuente: CAMARA DE COMERCIO PERUANA CHINA. **Información Comercial – Comercio con China.** [en línea]. Lima: CAPECHI, 2014. [citado 6 de junio 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.capecti.org.pe/ 5_1.html

Euro (EURUSD): “Las proyecciones para el EUR continúan siendo de mayor debilidad, principalmente por un entorno en el que los bancos centrales mantienen

una posición opuesta. En el caso del Banco Central de EEUU (la Fed) ha empezado a parar la emisión de USD para comprar papeles en el mercado americano favoreciendo al USD a nivel global, no solamente vs el EUR. Por el contrario, una súbita desaceleración en la Eurozona está llevando al Banco Central Europeo a incrementar su balance emitiendo en los próximos 2 años un total de EUR 1 trillones (USD 1.2 trillones), eliminando cualquier visión favorable en el Euro para el medio plazo. En la medida que la recuperación de la actividad económica en EEUU continúe y la debilidad económica en la Eurozona se mantenga el EUR continuara debilitándose.”³³.

La Evolución del dólar/euro se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4.11: Variación tipo de cambio dólar/euro

Año	Tipo de Cambio	Variación
2014	1,25	-
2015	1.20	-4.17 %
2016	1.22	1.63 %

Fuente: BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. Área de Tesorería del BCP.
Lima: BCP; 2014.
Elaboración propia

De la Tabla 4.12 se aprecia que el euro desarrolla una depreciación continua frente al dólar desde el año 2013 y su proyección: de 0.72 en el año 2013 a 0.82 euros/dólar al 2016; sin embargo, la depreciación del

³³PALMA GALINDO, Fernando. **Tipo de Cambio**. En: BCP (Banco de Crédito del Perú). [en línea]. Lima: BCP, Nov. 2014. 11:21. [citado 13 noviembre 2014]. Disponible en: <FPALMA@BCP.COM.PE >

nuevo sol frente al dólar produce el efecto de apreciación del nuevo sol, esto favorece al margen del sector del importador hasta el año 2015, creando una oportunidad; pero la proyección al 2016 cambia esta situación, revirtiéndose la oportunidad en amenaza.

Para el sector exportador, la situación descrita es inversa; es decir, se crea una amenaza hasta el año 2015, revirtiéndose esta, en oportunidad a la proyección del año 2016.

Tabla 4.12: Tipo de cambio nuevo sol/euro

Año	Tipo de cambio		nuevo sol/ euro
	nuevo sol/ dólar	euro/dólar	
2013	2.80	0.72	3.89
2014	2.92*	0.80	3.65
2015	3.00*	0.83	3.61
2016	3.1*	0.82	3.78

Elaboración propia

Inflación

“En 2014 la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de Lima Metropolitana fue 3,22 por ciento, tasa superior a la registrada en 2013 (2,86 por ciento). La inflación reflejó principalmente alzas en los precios de alimentos y tarifas eléctricas. Así, la inflación sin alimentos y energía (rubros que causan

una alta volatilidad en los precios) se redujo de 2,97 por ciento en 2013 a 2,51 por ciento en 2014”³⁴.

Las expectativas del tipo de la inflación según la encuesta de expectativa macroeconómica del BCRP (Tabla 4.13), muestra que la inflación permanecerá dentro del rango meta del BCRP generando oportunidades en los distintos sectores debido a la confianza creada en los consumidores.

Tabla 4.13: Encuesta de expectativas macroeconómicas: inflación (%)

	Encuesta realizada al:		
	29 de Ago.	26 de Set.	31 de Oct.
ANALISTAS ECONÓMICOS ^{1/}			
2014	3,1	3,0	3,0
2015	2,8	2,8	2,7
2016	2,6	2,6	2,5
SISTEMA FINANCIERO ^{2/}			
2014	3,0	2,8	2,9
2015	2,8	2,6	2,6
2016	2,6	2,5	2,6
EMPRESAS NO FINANCIERAS ^{3/}			
2014	3,0	3,0	3,0
2015	3,0	3,0	3,0
2016	3,0	3,0	3,0

^{1/} 22 analistas en agosto, 21 en setiembre y 22 en octubre de 2014.

^{2/} 20 empresas financieras en agosto, 20 en setiembre y 21 en octubre de 2014.

^{3/} 362 empresas no financieras en agosto, 334 en setiembre y 343 en octubre de 2014.

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Resumen Informativo N° 42.** [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 18 noviembre 2014]. P. XIII. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2014/resumen-informativo-42-2014-4.pdf>

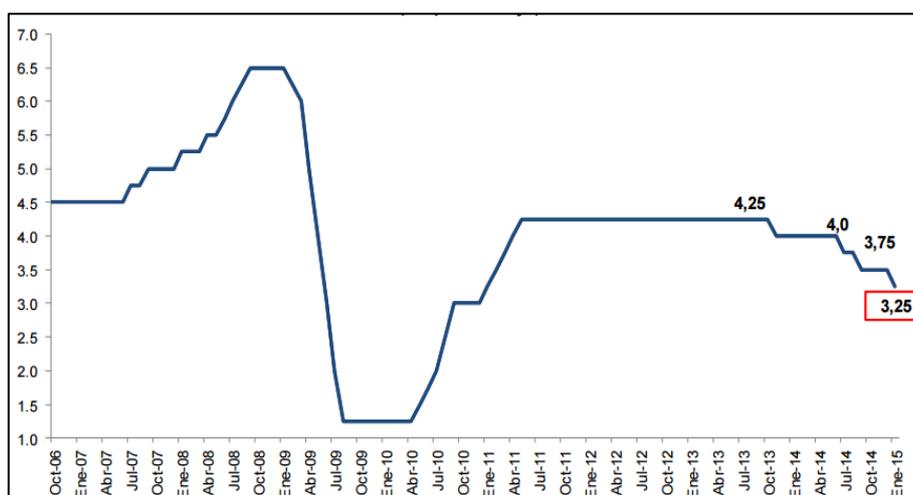
³⁴ BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERU. Memoria Anual 2014. [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 12 noviembre 2015]. Cap. IV. P.89. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014-4.pdf>

Tasa de referencia

El directorio del BCRP acordó en el mes de setiembre 2014 reducir la tasa de referencia del 3.75 % a 3.5 %, terminando en diciembre 2014, en 3.25%. Cabe mencionar que en el año 2013 la tasa de referencia fue de 4.25 % (Gráfico 4.10).

Esta es una oportunidad para los distintos sectores económicos, ya que se traduce en una menor tasa de interés activa para los distintos sectores de la economía, en especial para la industria gráfica que permanentemente adquiere activos; por ende, esto se refleja en un menor gasto financiero e incentivo a las inversiones.

Gráfico 4.10: Tasa de referencia
(%)



Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. Programa Monetario de 16 Enero 2015. [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 06 junio 2015] P.2. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2015/presentacion-01-2015.pdf>

Política arancelaria

El jueves 6 de noviembre del 2014, se publicó la norma referida a la rebaja arancelaria, mediante la cual se redujeron los aranceles a 1817 sub-partidas a una tasa *ad valorem* de 0 %.

En torno a esta ley existen diversas observaciones por parte de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX) y la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), esto porque elimina el arancel a los insumos importados necesarios para manufacturar productos que a su vez pueden ser o son exportados (exportaciones no tradicionales); es decir, aducen que elimina indirectamente el derecho del exportador de solicitar el *drawback*.

Esto crea oportunidades a ciertos sectores y amenazas a otros, debido a que los sectores importadores podrán contar con insumos a menor costo, lo que directa o indirectamente producirá una mejora en el margen de las empresas.

Por otro lado, los sectores exportadores podrían perder el *drawback*, ya que reducirán el margen de sus empresas. En particular el sector gráfico, por ser un importador neto de insumos gráficos necesarios para sustentar su producción, se beneficiaría siempre y cuando las partidas arancelarias de sus insumos se

viesen beneficiados con la reducción del arancel, hecho que no se ha dado.

Por lo tanto, no afecta al margen del sector ni favorable ni desfavorablemente. Pero las pequeñas exportaciones que realiza el sector gráfico no se verán afectadas por la pérdida del *drawback*.

A continuación en la Tabla 4.14 se detallan las principales partidas de insumos importados por la industria gráfica.

Tabla 4.14: Partidas de insumos importados por la industria gráfica

Partida	Detalle	Resumen	País	Ad/Valoren	IGV(*)	IPM(**)	Seguro
4810.29.00.00	Papel y cartón Kraft.	PAPEL ESTUCADO SAPPI S/M	AT-AUSTRIA	6 %	16 %	2 %	1 %
4810.19.00.00	Papel y cartón del tipo de los utilizados para escribir, imprimir u otros fines gráficos...	PAPEL ESTUCADO HANSOL S/M	KR-KOREA, REPUBLIC OF	6 %	16 %	2 %	1 %
37.03.20.00.00	Demás papel, cartón y textiles para fotografías en colores	Papel fotográfico gmg s/m	US-UNITED STATES	6 %	16 %	2 %	1.75 %
48.10.32.00.00	Papeles y cartulinas kraft blanq. unif. en masa, más 95 % p.quím.,gr.>150g	Cartón estucado Everest c1s fcb	US-UNITED STATES	6 %	16 %	2 %	1 %
32.15.19.00.00	Demás tintas de imprenta (exc. las negras)	Tintas de color magenta toyo ink s/m	JP-JAPAN	0 %	16 %	2 %	1.25 %

* Impuesto General a las Ventas

** Impuesto de Promoción Municipal

Elaboración propia

Fuente: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Tratamiento arancelario por subpartida nacional.** [en línea]. Lima: SUNAT, 2011. [citado 29 setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias>

4.1.3. Análisis legal

Se desarrolló un análisis de la legislación vigente para la industria, así como la estabilidad legislativa en el cumplimiento de las leyes y su efecto en el margen del sector gráfico:

a. La Ley de la Democratización del libro y fomento de la lectura N° 28086 y su reglamento (D.S. 008-2004-ED) desarrollan los siguientes beneficios para la industria gráfica:

- **Crédito tributario del impuesto a la renta si se desarrollan reinversiones en la industria:**

Artículo 18°.- Crédito Tributario por reinversión

“Durante 12 (doce) años, a partir del 1° de enero del año siguiente de la vigencia de la presente Ley, las empresas a que se refiere el numeral 1 del artículo anterior, que reinviertan total o parcialmente su renta neta, imponible, determinada de conformidad al TUO de la Ley del Impuesto a la Renta, y su Reglamento, en bienes y servicios para el desarrollo de su propia actividad empresarial o en el establecimiento de otras empresas de estos rubros, tendrán derecho a un crédito tributario por reinversión equivalente a la tasa del impuesto a la renta vigente, aplicable sobre el monto reinvertido, de acuerdo a Ley”³⁵.

³⁵ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA. **Ley de democratización del libro y de fomento de la lectura N° 28086**. [en línea]. Madrid: OEI, 2015. [citado 23 marzo 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.oei.es/quipu/peru/ley_libro.pdf

Esta variable favorece al margen del sector creándose una oportunidad.

- **Reintegro tributario del IGV a las importaciones y adquisiciones de bienes de capital, materia prima, insumos, servicios de pre-prensa electrónica y servicios gráficos de insumos y materia prima**

Artículo 20°.- Reintegro Tributario

“20.1 Los editores de libros tendrán derecho a un reintegro tributario equivalente al Impuesto General a las Ventas consignado separadamente en los comprobantes de pago correspondientes a sus adquisiciones e importaciones de bienes de capital, materia prima, insumos, servicios de pre prensa electrónica y servicios gráficos destinados a la realización del Proyecto Editorial.

20.2 El reintegro tributario se hará efectivo mediante Notas de Crédito Negociables o cheques no negociables”³⁶.

Esta variable favorece al margen del sector creándose una oportunidad.

Artículo 21°.- Aranceles Preferenciales a las Importaciones

“El Régimen de aranceles preferenciales a las importaciones de bienes para el uso exclusivo de la industria editorial del libro, será aprobado por Decreto Supremo refrendado por el Ministro

³⁶ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA. **Ley de la democratización del libro y fomento de la lectura N° 28086**. [en línea]. Madrid: OEI, 2015. [citado 23 marzo 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.oei.es/quipu/peru/ley_libro.pdf

de Economía y Finanzas”³⁷; sin embargo, al 12 de noviembre del 2014 el portal SUNAT aún mantiene el arancel de 6 % a las importaciones de las partidas arancelarias referidas al papel y a la tinta.

Esta política arancelaria afecta al margen del sector con tendencia negativa ya que encarece los insumos de la industria gráfica, creando una amenaza.

b. Ley N° 29245.- Ley que regula los servicios de tercerización y su Reglamento (D.S N° 006-2008-TR).

Esta ley fue promulgada el 24 de junio de 2008, dicha ley a la letra dice:

*Artículo 1 °: “La ley regula los casos en los que procede la tercerización, los requisitos, derechos y obligaciones, así como las sanciones aplicables a las empresas que desnaturalizan el uso de este método de vinculación empresarial”*³⁸.

Artículo 9 °: “La empresa principal que contrate la realización de obras o servicios con desplazamiento de personal de la empresa tercerizadora es solidariamente responsable por el pago de los derechos y beneficios laborales y por la obligaciones de seguridad social

³⁷ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA. **Ley de la democratización del libro y fomento de la lectura N° 28086.** [en línea]. Madrid: OEL, 2015. [citado 23 marzo 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.oei.es/quipu/peru/ley_libro.pdf

³⁸EMPRESA PERUANA DE SERVICIOS EDITORIALES S.A. **Normas Legales - Ley N° 29245.**[en línea]. Lima: Editora Perú, 2008. [citado 24 marzo 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.bnp.gob.pe/portallbnp/pdf/transparencia/normaslegales/2010/jun/dl_No.1029.pdf

devengados por el tiempo en que el trabajador estuvo desplazado. Dicha responsabilidad se extiende por un año posterior a la culminación de su desplazamiento. La empresa tercerizadora mantiene su responsabilidad por el plazo establecido para la prescripción laboral.”³⁹

Por un lado, esta ley lo que busca es que las empresas sean más competitivas, enfocándose en su actividad principal y reducir sus costos; pero, por otro lado, la tercerización ha generado ciertos debates en la responsabilidad solidaria del que terceriza, ya que de generarse el incumplimiento en el pago de los beneficios sociales de los trabajadores por parte de la empresa tercerizadora, estos recaerían sobre la empresa principal, extendiéndose hasta por el plazo de un año, generando una amenaza a los distintos sectores.

c. Ley contra la piratería (Ley 28289)

Si bien esta ley fue promulgada el 19 de julio de 2004, en la práctica vemos que la efectividad de esta es nula, ya que la piratería ha crecido dramáticamente y no se ve una intención política de eliminarla. Esto crea una amenaza al sector de la industria gráfica, ya que las copias de textos, libros y productos gráficos presionan a que los precios de los productos originales se reduzcan disminuyendo el margen del sector.

³⁹EMPRESA PERUANA DE SERVICIOS EDITORIALES S.A. **Normas Legales - Ley N° 29245**. [en línea]. Lima: Editora Perú, 2008. [citado 24 marzo 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.bnp.gob.pe/portalsnp/pdf/transparencia/normaslegales/2010/jun/dl_No.1029.pdf

Por otro lado, la desregulación de la informalidad en el sector ha generado la proliferación de muchos negocios que trabajan clandestinamente, a precios bajos, producto de la evasión de impuestos. Debido a esto, el sector se ve obligado a bajar precios de sus productos para poder competir, afectando de esta manera su margen.

“El Perú es una de las economías con mayor participación del sector informal; la tercera más alta en el mundo, según el Banco Mundial. El INEI ha estimado que su peso es de 19 % del PBI. Algunos otros estimados han encontrado una participación tan alta como de 57 % del PBI.

Pero en la formulación de políticas públicas se tiende a no tomar en cuenta la presencia de la informalidad, y cómo esta limita los efectos de la política pública.”⁴⁰

Otro enfoque que resume la situación amenazante de la piratería es:

“Los niveles de piratería están llegando a 40 %, pues en menos de cinco años se ha pasado de 30 % a 40 %. La piratería no permite incrementar los niveles de inversión en el sector”.⁴¹

⁴⁰CANNOCK. Geoffrey. “Informalidad y políticas públicas“ *En: Gestión*. (PE): 22/10/2014; p.21.

⁴¹ “Se perderían s/. 120 millones este año por piratería de libros”. *En: Gestión*. [en línea]. (PE): 07/06/2009. [citado 01 de noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/noticia/297329/120-millones-se-perderian-este-ano-pirateria-libros>

d. Ley de Contrataciones del Estado (D.L N° 1017)

Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado (D.S N° 184-2008-EF).

Desde el 4 de junio de 2008 y en la actualidad, la ley y el reglamento que rige las contrataciones que realiza el Estado como gran comprador de las distintas industrias es la Ley de Contrataciones del Estado según decreto legislativo N° 1017, y contiene algunos de los siguiente artículos:

Artículo 39.- Las garantías

“Las garantías que deberán otorgar los postores y/o contratistas, según corresponda, son las de seriedad de oferta, fiel cumplimiento del contrato, por los adelantos y por el monto diferencial de propuesta; sus modalidades, montos y condiciones serán regulados en el Reglamento”⁴².

Sin embargo, a partir del 11 de junio de 2014 se promulgó la nueva Ley de Contrataciones del Estado N° 30225, que genera las siguientes ventajas:

Artículo 33.- Las garantías

“Las garantías que deben otorgar los postores adjudicatarios y/o contratistas, según corresponda, son las de fiel cumplimiento del contrato y por los

⁴² ORGANISMO SUPERVISOR DE LAS CONTRATACIONES DEL ESTADO. **Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.** [en línea]. Lima: OSCE, 2009. [citado 24 marzo 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.osce.gob.pe/userfiles/archivos/Ley%20de%20Contrataciones%20y%20Reglamento.pdf>

*adelantos. Sus modalidades, montos, condiciones y excepciones son regulados en el reglamento*⁴³.

Esta variable favorece al margen del sector, debido a que se reducen las comisiones financieras, por exigirse un menor número de cartas fianzas; creándose una oportunidad.

Con referencia a la Ley de Seguridad y Salud en el trabajo N°30222 podemos concluir que las inversiones que las empresas tendrán que hacer y, en particular, la industria gráfica, afectarían al margen del sector creando una amenaza; pero, por otro lado, la reducción de las pérdidas por ausentismos a causas de accidentes leves o fatales se vería reducido, creándose una oportunidad.

La Ley de Promoción a la inversión privada N° 28059, publicada el 13 de agosto de 2003 tiene como fin proveer de sinergias a los gobiernos locales y regionales con el objetivo de incentivar la inversión privada, dándoles facilidades tales como capacitación, orientación y asesoramiento; sin embargo, en la práctica, el espíritu de esta ley no se ha concretado en hechos relevantes por lo que esta oportunidad queda latente.

⁴³ ORGANISMO SUPERVISOR DE LAS CONTRATACIONES DEL ESTADO. **Ley de Contrataciones del Estado N° 30225**. [en línea]. Lima: OSCE, 2014. [citado 24 marzo 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Ley%2030225%20Ley%20de%20contrataciones-julio2014.pdf>

4.1.4. Análisis cultural

El análisis cultural será enfocado en dos aspectos: De los clientes industriales y de los consumidores finales.

a. Tendencias culturales de los clientes industriales:

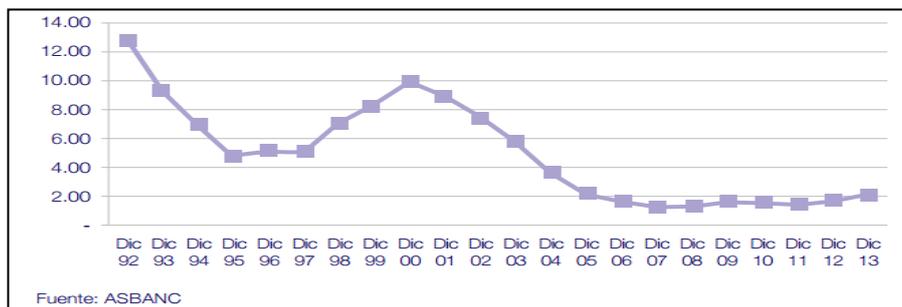
Los clientes industriales a través del tiempo han desarrollado estilos y costumbres que a continuación indicaremos y que afectan a los distintos sectores, incluyendo al gráfico.

- Cultura de compra: actualmente, con el desarrollo de nuevas tecnologías y el Internet, las empresas están cambiando poco a poco su cultura de compra a través del *e-commerce* desplazando la compra presencial, generando muchas oportunidades a las distintas industrias compradoras y vendedoras por el ahorro de costos y la rapidez que representan, favoreciéndose el margen. En particular, la industria gráfica podrá aprovechar esta oportunidad dado que podrá ampliar su cobertura de venta a través de medios digitales, esto implicaría el uso de Internet en *e-commerce* y redes sociales para poder promocionar el portafolio de productos y servicios que la industria ofrezca.

- Cultura de pago: según el Gráfico 4.11 se concluye que el índice de morosidad en el país se ha venido deteriorando, provocando desbalances en los flujos de caja de las industrias proveedoras, obligadas a gestionarse créditos a corto plazo con el consiguiente costo, afectando el margen de estos y creándoles una

amenaza. En particular, en la industria gráfica en promedio, el 90 % de las ventas se efectúa a crédito, según información del Presidente de AGUDI, Ing. Yoshimoto (ver Anexo 12 y Anexo 13).

**Gráfico 4.11: Morosidad 1992-2013
(Porcentajes)**



Fuente: ASOCIACIÓN DE BANCOS DEL PERÚ. **Memoria Anual 2013**. [en línea]. Lima: ASBANC, 2014. [citado 01 noviembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/MemoriaAnualASBANC2013_20141029055055424.pdf

b. Tendencias culturales de los consumidores finales

Los consumidores finales adquieren productos de los clientes industriales descritos en el sub título anterior, lo que hace que su influencia cultural predomine en los productos o servicios que adquieren los clientes industriales para favorecer su gestión comercial y de *marketing*.

En el informe INEI 2013, así como en la encuesta realizada por GFK Perú (ver Anexo 17 y Anexo 18) sobre el uso del Internet podemos apreciar que cada vez más peruanos utilizan este medio y esto no es ignorado por las empresas; por el contrario, estas aprovechan cada

vez más la comunicación con sus clientes actuales y potenciales.

Esta tendencia cultural de uso de nuevas tecnologías como el Internet, está provocando que los consumidores finales tengan mayor cantidad de información para la toma de decisiones en sus adquisiciones, presionando a los distintos sectores proveedores a mejorar la calidad de sus productos o servicios y volverse más agresivos, lo que provoca que los márgenes tiendan a apretarse, creándose una amenaza para estos.

Esto provoca a su vez que presionen a sus proveedores, en particular de la industria gráfica, a bajar sus precios. Sin embargo, también provocan un incremento en la demanda de folletería, catálogos, anuncios en *merchandising* que provee la industria gráfica, creándoles también una oportunidad desde esta perspectiva.

- **Estilo de vida y de decisión de compra:**

Según la opinión del Presidente de AGUDI, Ing. Yoshimoto (ver Anexo12 y Anexo 13), sobre los estilos de vida de los consumidores y su efecto en la decisión de compra podemos concluir que las empresas ofertantes invierten cada vez más en mejorar las presentaciones de sus productos y de sus exhibidores, esto crea un atractivo que fomenta a la

compra, sin embargo, eleva el costo de venta disminuyendo el margen.

Para otros sectores, esto genera una oportunidad porque se ven favorecidos en la demanda de sus actividades relacionadas con la mejora en las presentaciones y exhibición como es el caso de la industria gráfica, de acuerdo a los nuevos gustos y preferencias del consumidor el mercado demanda el servicio de *packaging*, que es un mercado que se encuentra en crecimiento. En el Perú no existe mucho este servicio, mayormente por las maquinarias y equipos requiere una inversión fuerte.

La tendencia cultural actual de los compradores tiene un enfoque global, donde los límites de la geografía no significan una barrera para desarrollar transacciones comerciales; muy por el contrario, las políticas gubernamentales de los distintos países del mundo favorecen al comercio global, permitiendo que las empresas por esta tendencia cultural global triangule en muchos casos negocios alrededor del mundo, lo que favorece al margen de los sectores porque la competencia se diluye en mercados más amplios globales, creando una oportunidad.

- **Análisis tecnológico**

Las empresas peruanas tienen la oportunidad de renovar su tecnología en forma permanente; sin

embargo, existen ciertos sectores industriales en donde la inversión en tecnología se convierte en una necesidad, ya que de no hacerlos perderían competitividad. Las tecnologías del estado del arte que no se dispone a nivel local ya que se desarrollan en los países más avanzados, están disponibles para los distintos sectores industriales y poseen una vigencia que cuando es corta obliga a las empresas a realizar más inversiones para no perder vigencia tecnológica con el costo que esto exige, y no habiendo depreciado en su totalidad las inversiones anteriores, provocando disminuciones en el margen de estos sectores.

En particular, el sector gráfico posee tecnologías cuya vigencia es corta, obligando a tener que reemplazar maquinarias y equipos en forma permanente, así como *software* de soporte por los cuales se tiene que pagar licencias anuales. De no hacerse esta renovación tecnológica en equipos y *software*, se pierde competitividad, tanto en productividad como en calidad.

Esta situación de inversión permanente afecta los márgenes del sector disminuyéndolos y creando una amenaza debido a que el CAPEX (inversión proyectada registrada en el balance) de las empresas se da a menudo con financiamiento de la banca, incrementándose los gastos financieros asentados en

el estado de resultados y, por ende, menores márgenes (ver Anexo 19).

Sin embargo, las inversiones en tecnologías del estado del arte que se vienen implementado permanentemente en la industria gráfica (ver Anexo 12 y Anexo 13, entrevista al Presidente de AGUDI, Ing. Yoshimoto) provocan el apalancamiento operativo, reducen costos fijos y producen aumento de productividad por economías de escala, mejorando los márgenes del sector y creando una oportunidad.

4.1.5. Análisis (impacto) ecológico

En la actualidad, el mundo globalizado ha desarrollado un interés muy grande por la ecología y el cuidado del medio ambiente. Esto ha generado que cada país regule las operaciones de los distintos sectores industriales a través de leyes que obligan a las empresas a invertir en el cuidado del medio ambiente, produciendo en muchos casos elevación de los costos operativos y mayores inversiones en equipos de prevención, para proteger a los trabajadores y a la comunidad. Si bien esto en la actualidad crea una amenaza, por el impacto negativo en el margen del sector por los costos adicionales que esto genera, también crearía oportunidades porque aquellas industrias que sí ejecuten la responsabilidad social sostenidamente en el futuro, podrán ampliar su horizonte de competencia a nivel global.

Al respecto existen programas, normas y marcos legislativos vigentes que son tomados en cuenta por las distintas industrias para la gestión del cuidado del medio ambiente, como:

- **El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)**, según mandato dice: *“Ser la autoridad ambiental líder en el mundo, que fija la agenda ambiental global, que promueve la aplicación coherente de las dimensiones ambientales del desarrollo sostenible en el marco del sistema de las Naciones Unidas, y que ejerce de defensor acreditado del medio ambiente global.”*⁴⁴ y del cual el Perú forma parte.
- **ISO 14001:2004**: el efecto global de la preocupación sobre la gestión ambiental ha sido asumido a nivel nacional por las distintas empresas de los distintos sectores industriales, muchas de las que han iniciado una carrera por acreditar sus procesos referidos a la gestión ambiental a través de la norma ISO 14001:2004, que se focaliza en gestionar un sistema de gestión ambiental que a la letra dice:

“Las Normas Internacionales sobre gestión ambiental tienen como finalidad proporcionar a las organizaciones los elementos de un sistema de gestión ambiental (SGA) eficaz que puedan ser integrados con otros requisitos de gestión, y para ayudar a las

⁴⁴PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL MEDIO AMBIENTE. **Acerca del PNUMA/ORPALC**. [en línea]. Panamá: PNUMA, 2014. [citado 4 noviembre 2014]. Microsoft PHP. Disponible en: <http://www.pnuma.org/AcercaPNUMA.php>

organizaciones a lograr metas ambientales y económicas. Estas normas, al igual que otras Normas Internacionales, no tienen como fin ser usadas para crear barreras comerciales no arancelarias, o para incrementar o cambiar las obligaciones legales de una organización.(...)

El objetivo global de esta norma internacional es apoyar la protección ambiental y la prevención de la contaminación en equilibrio con las necesidades socioeconómicas. (...)

*La adopción e implementación de un conjunto de técnicas de gestión ambiental de una manera sistemática puede contribuir a que se alcancen resultados óptimos para todas las partes interesadas. Sin embargo, la adopción de esta norma internacional no garantiza en sí misma unos resultados ambientales óptimos. Para lograr objetivos ambientales, el sistema de gestión ambiental puede estimular a las organizaciones a considerar la implementación de las mejores técnicas disponibles cuando sea apropiado y económicamente viable, y a tener en cuenta completamente la relación entre el costo y la eficacia de estas técnicas”.*⁴⁵

a. Proceso de reciclado y desecho: dentro del tema ecológico no podemos dejar de mencionar el proceso de

⁴⁵ UNIVERSIDAD DE MÁLAGA. **Norma Internacional ISO 14001**. [en línea]. Málaga: UMA, 2014. [citado 04 de noviembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.uma.es/media/files/ISO_14001_2004.pdf

reciclado y desecho. La cultura o proceso de reciclaje no es igual en todos los países, pero todos persiguen finalmente un mismo objetivo, el cuidado del medio ambiente a través del ahorro de energía, evitar la contaminación, entre otros. *“Con el consumo surge el problema de la generación y almacenaje de las basuras, donde un consumo más responsable y el reciclaje activo son las únicas soluciones viables”*.⁴⁶

Pero ello no sería posible si los países no tienen una cultura de selección de los artículos reciclables de la basura, siendo este el primer punto de partida para un proceso de reciclaje adecuado. *“Reciclando reducimos nuestros niveles de basuras y conseguimos de forma directa materias primas que habría que extraer de la naturaleza, con el coste económico y medioambiental que eso supone”*⁴⁷.

A continuación indicamos algunos marcos legislativos vigentes:

Artículo 306.- Incumplimiento de las normas relativas al manejo de residuos sólidos

“El que, sin autorización o aprobación de la autoridad competente, establece un vertedero o botadero de residuos sólidos que pueda perjudicar gravemente la calidad del ambiente, la salud humana o la integridad de los procesos ecológicos, será

⁴⁶INSPIRATION.ORG. **Qué es el reciclaje**. [en línea]. Madrid: Inspiration.org. [citado 4 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <https://www.inspiration.org/cambio-climatico/reciclaje>

⁴⁷INSPIRATION.ORG. **Qué es el reciclaje**. [en línea]. Madrid: Inspiration.org. [citado 4 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <https://www.inspiration.org/cambio-climatico/reciclaje>

reprimido con pena privativa de libertad no mayor de cuatro años.

Si el agente actuó por culpa, la pena será privativa de libertad no mayor de dos años (...).’’⁴⁸

Artículo 307.- Tráfico ilegal de residuos peligrosos

“El que ingrese ilegalmente al territorio nacional, use, emplee, coloque, traslade o disponga sin la debida autorización, residuos o desechos tóxicos peligrosos para el ambiente, resultantes de un proceso de producción, extracción, transformación, utilización o consumo, será reprimido con pena privativa de libertad no menor de cuatro años ni mayor de seis años y con trescientos a cuatrocientos días-multa’’.⁴⁹

⁴⁸ MINISTERIO DEL AMBIENTE. **Delitos Ambientales**. [en línea]. Lima: MINAM, 2014. [citado 04 noviembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/10/07delitosambientales.pdf>

⁴⁹ MINISTERIO DEL AMBIENTE. **Delitos Ambientales**. [en línea]. Lima: MINAM, 2014. [citado 04 noviembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/10/07delitosambientales.pdf>

4.2. Impacto en cliente/proveedores de cada una de las variables del entorno

Cuadro 4.1: Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno

Variables del entorno indirecto	Impacto en los clientes/proveedores
<p>Político-gubernamental</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riesgo país / Costo del dinero - Conflictos sociales/seguridad ciudadana - Satisfacción del empresariado e inversión privada está en un nivel bajo - Nivel de satisfacción del consumidor - Políticas gubernamentales región Latinoamericana 	<ul style="list-style-type: none"> - Dada la mejora de la tendencia riesgo país y su efecto en el costo del dinero reflejado en la tasa efectiva anual en reducción, esta beneficia el consumo en clientes y proveedores. - El costo a que se ven obligados los clientes y proveedores en incurrir para reducir los riesgos de delincuencia e inseguridad es alto y difícilmente los pueden trasladar al precio final, reduciendo su margen. - Clientes y proveedores no sienten confianza en realizar inversiones por la incertidumbre política y económica. - Por no atender consumidores finales esta variable no es considerada. - En general, favorecen el tráfico internacional lo que podría provocar que los clientes de Cecosami S.A. puedan importar productos gráficos sin restricción.

Continúa...

Cuadro 4.1: Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno

...viene

Variables del entorno indirecto	Impacto en los clientes/proveedores
<p>Económica</p> <ul style="list-style-type: none"> - PBI actual - PBI proyectado - Efecto <i>Tapering</i> - Desaceleración PBI China 	<ul style="list-style-type: none"> - El nivel de facturación de Cecosami S.A. se ve disminuida porque sus clientes han reducido sus ventas por efectos de la desaceleración de la economía. Los proveedores de Cecosami S.A. también sufren este impacto porque Cecosami S.A. ha disminuido sus compras. - Los clientes y proveedores de Cecosami S.A. verán una mejora en sus ventas a partir del 2015. - La mayoría de proveedores de Cecosami S.A., suministra productos importados pero facturados en nuevos soles, lo que le crea un impacto negativo en la C x P que es en dólares (<i>traslation</i>). En el caso de los clientes, estos les compran a Cecosami S.A. en nuevos soles, protegiéndose ante este efecto y se resisten a pagar en dólares. - Clientes y proveedores se ven afectados indirectamente por la caída del consumo, puesto que China ha sido un gran demandante de materia prima peruana y al frenarse también desacelera la economía nacional.

Continúa...

Cuadro 4.1: Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno

...viene

Variables del entorno indirecto	Impacto en los clientes/proveedores
- Balanza comercial	- Los proveedores nacionales de Cecosami S.A. se ven afectados porque su competencia es mayor en los productos importados, reduciendo sus precios y, por ende márgenes que le favorecen a Cecosami S.A. En los clientes no se ve ningún efecto específico, puesto que no se compite con productos importados. Por otro lado, los clientes de Cecosami S.A. se ven afectados por sus propios competidores que incrementan sus importaciones obligando a que la competencia de precios se agudice. Los proveedores de la industria gráfica se pueden ver favorecidos por el incremento de las importaciones porque la industria gráfica será más demandada.
- Demanda interna actual	- A los proveedores de Cecosami S.A. se le reduce la demanda al reducirse el consumo de los clientes de esta.
- Demanda interna proyectada	- El incremento proyectado de la demanda interna favorecerá tanto a los clientes como a los proveedores de Cecosami S.A. Los clientes comprarán más a Cecosami S.A. y este a su vez a los proveedores.
- Tipo de cambio actual (nuevo sol-dólar) importador	- La depreciación del nuevo sol ha llevado a este a un tipo de cambio de 2.92 nuevo sol/dólar. La mayoría de proveedores de Cecosami S.A., suministra productos importados en dólares pero facturado en nuevos soles lo que le crea un impacto negativo en la C x P que es en dólares (<i>traslation</i>). En el caso de los clientes, estos les compran a Cecosami S.A. en nuevos soles, protegiéndose ante este efecto y se resisten a aceptar pagos en dólares.

Continúa...

Cuadro 4.1: Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno

...viene

Variables del entorno indirecto	Impacto en los clientes/proveedores
- Tipo de cambio actual (nuevo sol-dólar) exportador	- No les afecta porque no son exportadores.
- Tipo de cambio proyectado (nuevo sol-dólar) importador	- La proyección del tipo de cambio nuevo sol/dólar amenaza con incrementar su depreciación, lo que incrementará aún más el efecto negativo en las C x P de los que compran en dólares y venden en soles.
- Tipo de cambio proyectado (nuevo sol-dólar) exportador	- No les afecta porque no son exportadores.
- Tipo de cambio (nuevo sol-yuan) importador	- En los proveedores se eleva el costo por ser la mayoría de sus productos importados de China. En los clientes, por no ser importadores de servicios gráficos no hay efecto.
- Tipo de cambio (nuevo sol-yuan) exportador	- No les afecta por no ser exportadores.
- Tipo de cambio (nuevo sol-euro) importador.	- Algunos de los proveedores que importan insumos y/o activos de Europa se ven beneficiados por la depreciación del euro y trasladan parte de este beneficio a sus clientes como Cecosami S.A.
- Tipo de cambio (nuevo sol-euro) importador. Proyección 2015	- Se proyecta amenaza en los proveedores por elevarse el costo de importación por tipo de cambio. En los clientes no hay efecto por no ser importadores.
- Tipo de Cambio (nuevo sol-euro) exportador. Proyección 2015	- No les afecta por no ser exportadores.

Continúa...

Cuadro 4.1: Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno

...viene

Variables del entorno indirecto	Impacto en los clientes/proveedores
<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de Cambio (nuevo sol-euro) Exportador. Proyección 2016 - Inflación - Tasa de referencia - Política arancelaria Importadores* - Política arancelaria Exportadores* 	<ul style="list-style-type: none"> - No les afecta por no ser exportadores. - Clientes y proveedores se benefician por la inflación controlada, por la estabilidad de precios. - Clientes y proveedores se benefician por la reducción de la tasa de referencia, lo cual se refleja en el costo de sus créditos futuros. - Los proveedores de Cecosami S.A. no se benefician de esta política por mantenerse el <i>ad valorem</i>. Los clientes, por no ser exportadores, no se ven afectados. - Indiferente porque los clientes y proveedores no exportan.
<p>Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ley del Libro: Crédito Tributario del Impuesto a la Renta - Ley del Libro: Reintegro Tributario IGV a las importaciones - Aranceles preferenciales a las importaciones del sector gráfico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los clientes se ven beneficiados por la devolución del Impuesto a la Renta que es gestionado por Cecosami S.A., esto fomenta el consumo de los clientes por tener menor costo. En el caso de los proveedores, estos se ven beneficiados porque al crecer las ventas de Cecosami S.A. también crecen las compras a los proveedores. - Los proveedores se ven beneficiados por el reintegro tributario que le baja costos y los hace más competitivos. En el caso de los clientes estos se ven beneficiados, ya que Cecosami S.A. le traslada parte de este beneficio en el precio de venta. - Al no modificarse el <i>ad valorem</i> los proveedores no se ven beneficiados. En los clientes es indiferente.

Continúa...

Cuadro 4.1: Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno

...viene

Variables del entorno indirecto	Impacto en los clientes/proveedores
<ul style="list-style-type: none"> - Ley de servicio de tercerización - Ley contra la piratería - Ley de contrataciones del estado: Garantías - Ley de seguridad y salud en el trabajo - Ley de promoción de la inversión privada 	<ul style="list-style-type: none"> - Esta ley beneficia a los proveedores de Cecosami S.A. que les suministra mano de obra. En los clientes es indiferente. - A los proveedores de Cecosami S.A. les perjudica el incumplimiento de esta Ley, ya que al bajar las ventas de la empresa este compra menos. A los clientes de Cecosami S. A. les es indiferente por ser formales. - Los proveedores de Cecosami S.A. se favorecen de esta ley de forma indirecta, ya que si la empresa gana más licitaciones, demanda más insumos. En el caso de los clientes (privados) del sector gráfico, estos podrían verse beneficiados también si participan en licitaciones. - El cumplimiento de esta ley obliga a las empresas (clientes y proveedores del sector) a invertir en temas de seguridad y salud, así como en equipos, lo que no puede trasladarse al consumidor final, creándose una amenaza. Sin embargo, el efecto final de la ley reduce las pérdidas por ausentismos o accidente leves, graves o fatales, lo que produce una oportunidad. - Esta ley, puesto que crea una oportunidad latente a las distintas empresas de diversos sectores, en particular podría también favorecer a los clientes y proveedores del sector.

Continúa...

Cuadro 4.1: Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno

...viene

<p>Cultural</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura de Compra Nacional - Cultura de Pago Nacional - Tendencia Cultural Consumidores Finales Nacional - Estilo de vida y decisión de compra 	<ul style="list-style-type: none"> - Los clientes se benefician porque pueden adquirir el servicio gráfico por medios digitales que es un estilo de compra actual, y obtener mayores alternativas, lo que obliga a Cecosami S.A. a mantenerse muy competitivo. Los proveedores también se benefician porque pueden acceder a Cecosami S.A. con sus ofertas por el mismo medio digital, esto le permite a Cecosami S.A. mejorar las alternativas de compra. - Los clientes tienen una cultura de pago de retraso lo que obliga a Cecosami S.A. a tener que buscar financiamiento para cubrir su gasto corriente con el costo financiero correspondiente. En el caso de los proveedores, estos también flexibilizan la cobranza con Cecosami S.A. cediendo días de cobranza en beneficio de Cecosami S.A. - Los consumidores finales se vuelven más agresivos por contar con mayor información a través de la tecnología de la información e Internet, presionando a los clientes del sector a mejorar su calidad y mejorar precios, reduciéndose el margen y lo que crea una amenaza. Sin embargo, también provocan que los clientes del sector gráfico incrementen su demanda de folleterías, catálogos, anuncios, etc., creando una oportunidad para el sector gráfico. Lo que se traslada también a los proveedores del sector que son más demandados en insumos. - Cecosami S.A. se ve beneficiado por poder acceder a clientes de ultramar, ya que estos, por su tendencia cultural de compra digital, pueden ser atendidos por Cecosami S.A.
--	---

Continúa...

Cuadro 4.1: Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno

...viene

<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia cultural internacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Los proveedores internacionales se ven beneficiados por la tendencia cultural de compra digital ya que Cecosami S.A. puede acceder a ellos fácilmente.
<p>Tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renovación tecnológica - Apalancamiento operativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Los proveedores representantes de marcas internacionales están obligados a mantenerse en el estado del arte en los equipos, máquinas y tecnología (soporte), con la inversión que esta requiere, caso contrario son reemplazados. Los clientes se ven beneficiados por la oferta de las empresas del sector y, en particular de Cecosami S.A., porque cuentan con mayor tecnología. - No aplica en clientes del sector, pero sí beneficia a los proveedores de activos fijos y tecnología que se ven beneficiados por la venta a las empresas del sector gráfico.
<p>Ecológica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuidado del medio ambiente - Responsabilidad Social - Reciclado 	<ul style="list-style-type: none"> - Los proveedores que suministran productos ecológicos para la industria gráfica se ven beneficiados porque estos productos son altamente demandados. Los clientes empiezan a exigir a Cecosami S.A. su homologación, que no sería viable si esta no utiliza productos ecológicos, elevando sus costos. - Los clientes actuales de Cecosami S.A. aún no le exigen desarrollo de políticas de Responsabilidad Social. Cecosami S.A. aun no exige a sus proveedores políticas de Responsabilidad Social. - Los proveedores que brindan servicios de reciclado se ven beneficiados por ser demandados por Cecosami S.A., lo que le genera un costo no trasladable al cliente. Los clientes no se benefician directamente. Pero, por otro lado, la tendencia global de reconocer positivamente a las empresas que cuidan el medio ambiente a través del reciclado podrán en un futuro tener una mejor reputación y, por ende, gozarán de la preferencia de los clientes y consumidores.

*En las P.A. (partidas arancelarias) correspondientes a los insumos para la industria gráfica.

Elaboración propia

4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

Cuadro 4.2: Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

Variabesdel entorno indirecto	Impacto en la empresaCecosami
<p>Político-gubernamental</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riesgo país / Costo del dinero - Conflictos sociales/Seguridad ciudadana - Satisfacción del empresariado e inversión privada está en un nivel bajo - Nivel de satisfacción del consumidor - Políticas gubernamentales región Latinoamericana 	<ul style="list-style-type: none"> - Cecosami S.A. invierte en bienes de capital y se favorece con las tasas de interés. - Cecosami S.A. invierte 0.7 % de sus ventas en seguridad. - No siente la confianza suficiente para ampliar inversiones. - Por no atender consumidores finales esta variable no es considerada. - Desde la perspectiva de que las empresas del sector, incluyendo a Cecosami S.A., puedan expandirse a nivel latinoamericano podríamos considerar esta variable como una oportunidad, con excepción de Ecuador, Argentina y Venezuela; sin embargo, también provoca una amenaza, ya que competidores latinoamericanos podrían ingresar al sector de la industria gráfica.
<p>Económica</p> <ul style="list-style-type: none"> - PBI actual - PBI proyectado - Efecto <i>tapering</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Se ve afectada por la desaceleración de la demanda interna, ya que al mantenerse la oferta estas tienen que bajar precios para competir. - Verá una mejora en la demanda interna futura. - Lo afecta gravemente por tener gran parte de las cuentas por pagar en dólares.

Continúa...

Cuadro 4.2: Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

...viene

Variabesdel entorno indirecto	Impacto en la empresa Cecosami
- Desaceleración PBI China	- Indirectamente se afecta la demanda de la empresa.
- Balanza comercial	- No afecta a la empresa, ya que no compite con productos importados. Por otro lado, el incremento de las importaciones dinamiza los distintos sectores exportadores que los obliga a invertir más en medios publicitarios gráficos favoreciendo a esta industria, en particular a Cecosami S.A.
- Demanda interna actual	- Se le reduce la demanda.
- Demanda interna proyectada	- Espera un crecimiento en la demanda.
- Tipo de cambio actual (nuevo sol-dólar) importador	- Lo afecta por tener cuentas por pagar en dólares.
- Tipo de cambio actual (nuevo sol-dólar) exportador	- No lo afecta porque no es un gran exportador actualmente.
- Tipo de cambio proyectado (nuevo sol-dólar) importador	- Lo afecta por tener cuentas por pagar en dólares.
- Tipo de cambio proyectado (nuevo sol-dólar) exportador	- No lo afecta porque no es un gran exportador actualmente.
- Tipo de cambio (nuevo sol-yuan) importador	- Se eleva los costos por tipo de cambio en las importaciones.
- Tipo de cambio (nuevo sol- yuan) exportador	- No lo afecta por no ser exportador.
- Tipo de cambio (nuevo sol-euro) importador.	- Se beneficia por el tipo de cambio en el costo de importación.
- Tipo de cambio (nuevo sol-euro) importador. Proyección 2015	- Se proyecta amenaza por elevarse el costo de importación por tipo de cambio.

Continúa...

Cuadro 4.2: Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

...viene

Variabesdel entorno indirecto	Impacto en la empresa Cecosami
- Tipo de cambio (nuevo sol-euro) exportador. Proyección 2015	- No lo afecta por no ser exportador.
- Tipo de cambio (nuevo sol-euro) exportador. Proyección 2016	- No lo afecta por no ser exportador.
- Inflación	- Se beneficia por la confianza de sus clientes por inflación controlada.
- Tasa de referencia	- Se beneficia por reducirse el costo de sus créditos futuros.
- Política arancelaria – Importadores*	- No se beneficia por no haberse disminuido el <i>ad valorem</i> .
- Política arancelaria – Exportadores*	- Indiferente porque no se exporta.
Legal	
- Ley del Libro: Crédito Tributario del Impuesto a la Renta	- Le mejora el margen por ser una ley usada permanentemente.
- Ley del Libro: Reintegro Tributario IGV a las importaciones	- Le mejora el margen por ser una ley usada permanentemente.
- Aranceles preferenciales a las importaciones del sector gráfico.	- Al no ser modificadas no lo favorece.
- Ley de servicio de tercerización	- Le afecta creándole riesgos, ya que la empresa terceriza servicios.
- Ley contra la piratería	- Le afecta a su demanda.
- Ley de contrataciones del estado: Garantías	- Mejora el margen por reducción de costos en garantías.

Continúa...

Cuadro 4.2: Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

...viene

Variabesdel entorno indirecto	Impacto en la empresa Cecosami
<ul style="list-style-type: none"> - Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo - Ley de Promoción de la Inversión Privada 	<ul style="list-style-type: none"> - El cumplimiento de esta ley obliga a las empresas del sector y, en particular a Cecosami S.A., a invertir en temas de seguridad y salud, así como en equipos, lo que no puede trasladarse al consumidor final, creándose una amenaza. Sin embargo, el efecto final de la ley reduce las pérdidas por ausentismos o accidentes leves, graves o fatales lo que produce una oportunidad. - El espíritu de la ley ha buscado fomentar la inversión privada a través de los gobiernos regionales y locales, pero en la práctica esta oportunidad ha quedado latente porque no se cumple. Cecosami S.A. es una empresa del sector privado que podría beneficiarse si se cumpliera esta ley.
<p>Cultural</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura de Compra Nacional - Cultura de Pago Nacional - Tendencia cultural consumidores finales - Estilo de vida y decisión de compra - Tendencia cultural internacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Se beneficia de las ventas generadas por medios digitales. - La cultura de retraso de los clientes obliga algunas veces a tener que buscar financiamiento para cubrir los gastos corrientes con el costo financiero correspondiente. - Los consumidores finales provocan que los clientes del sector gráfico incrementen su demanda de folleterías, catálogos, anuncios, etc., creando una oportunidad para las empresas del sector gráfico. - Le crea oportunidades para ingresar a nuevos negocios. - Le crea oportunidades para desarrollar negocios a nivel internacional.

Continúa...

Cuadro 4.2: Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

...viene

Variabesdel entorno indirecto	Impacto en la empresa Cecosami
<p>Tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renovación tecnológica - Apalancamiento operativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Presiona a la empresa a realizar inversiones con cierta frecuencia. - Las empresas del sector se ven beneficiadas en la medida que más inviertan en equipos y tecnología que les produzca mayor economía de escala, porque la reducción de los costos variables producto de esta inversión y el efecto de la depreciación en el estado de resultados les aumenta la utilidad neta.
<p>Ecológica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuidado del medio ambiente - Responsabilidad Social - Reciclado 	<ul style="list-style-type: none"> - Le eleva los costos por usar insumos ecológicos. - Esta variable eleva los costos de las empresas en el sector y a Cecosami S.A., ya que las inversiones que se realizan para este fin son sin fines de lucro, es decir, sin retorno monetario; sin embargo, el desarrollar políticas de Responsabilidad Social le amplían el futuro y viabilidad a las empresas, ya que son un requisito para acceder a mercados nacionales e internacionales. - Esta variable representa una oportunidad para la empresa, ya que los proveedores que reciclan emiten un certificado que le sirve a Cecosami S.A. para elevar sus puntos de homologación en Responsabilidad Social.

*En las P.A. (partidas arancelarias) correspondientes a los insumos para la industria gráfica.
Elaboración propia

4.4. Oportunidades/Amenazas

Del análisis del entorno indirecto se ha llegado a las siguientes conclusiones en términos de amenazas u oportunidad, según el impacto que cada variable ejerce sobre el margen del sector.

Cuadro 4.3: Variables del entorno y su impacto en el sector

Variables del entorno indirecto	Impacto en el sector
Político – Gubernamental <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo país / Costo del dinero (tasas de interés). • Conflictos sociales/Seguridad ciudadana • Satisfacción del empresariado e inversión privada • Nivel de satisfacción del consumidor • Políticas gubernamentales región Latinoamericana 	<p>Oportunidad</p> <p>Amenaza</p> <p>Amenaza</p> <p>Amenaza</p> <p>Oportunidad / Amenaza</p>
Económica <ul style="list-style-type: none"> - PBI actual - PBI proyectado - Efecto <i>tapering</i> - Desaceleración PBI China - Balanza comercial - Demanda interna actual - Demanda interna proyectada - Tipo de cambio actual (nuevo sol-dólar) importador - Tipo de cambio actual (nuevo sol-dólar) exportador - Tipo de cambio proyectado (nuevo sol-dólar) importador 	<p>Amenaza</p> <p>Oportunidad</p> <p>Amenaza</p> <p>Amenaza</p> <p>Amenaza/Oportunidad</p> <p>Amenaza</p> <p>Oportunidad</p> <p>Amenaza</p> <p>Oportunidad</p> <p>Amenaza</p>

Continúa...

Cuadro 4.3: Variables del entorno y su impacto en el sector

...viene

Variables del entorno indirecto	Impacto en el sector
- Tipo de cambio proyectado (nuevo sol-dólar) exportador	Oportunidad
- Tipo de cambio (nuevo sol-yuan) importador	Amenaza
- Tipo de cambio (nuevo sol-yuan) exportador	Oportunidad
- Tipo de cambio (nuevo sol-euro) importador	Oportunidad
- Tipo de cambio (nuevo sol-euro) exportador. Proyección 2015	Amenaza
- Tipo de cambio (nuevo sol-euro) importador. Proyección 2015	Amenaza
- Tipo de cambio (nuevo sol-euro) exportador. Proyección 2016	Oportunidad
- Inflación	Oportunidad
- Tasa de referencia	Oportunidad
- Política arancelaria – Importadores*	Oportunidad
- Política arancelaria – Exportadores*	Amenaza
Legal	
- Ley del libro: Crédito Tributario del Impuesto a la Renta	Oportunidad
- Ley del libro: Reintegro Tributario IGV a las importaciones	Oportunidad
- Aranceles preferenciales a las importaciones del sector gráfico	Amenaza
- Ley de servicio de tercerización	Amenaza
- Ley contra la piratería	Amenaza
- Ley de contrataciones del estado: Garantías	Oportunidad
- Ley de seguridad y salud en el trabajo	Amenaza/ Oportunidad
- Ley de promoción de la inversión privada	Oportunidad

Continúa...

Cuadro 4.3: Variables del entorno y su impacto en el sector

...viene

<p>Cultural</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura de compra nacional - Cultura de pago nacional - Tendencia cultural consumidores finales nacional - Estilo de vida y decisión de compra - Tendencia cultural internacional 	<p>Oportunidad</p> <p>Amenaza</p> <p>Amenaza/ oportunidad</p> <p>Oportunidad</p> <p>Oportunidad</p>
<p>Tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renovación tecnológica - Apalancamiento operativo 	<p>Amenaza</p> <p>Oportunidad</p>
<p>Ecológica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuidado del medio ambiente - Responsabilidad Social - Reciclado 	<p>Amenaza</p> <p>Oportunidad</p> <p>Oportunidad</p>

*En las P.A. (partidas arancelarias) correspondientes a los insumos para la industria gráfica.
Elaboración propia

4.5. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

A continuación mostramos la Matriz EFE donde identificamos los factores externos claves de la industria gráfica y la capacidad de reacción de Cecosami S.A frente a las oportunidades y amenazas.

Tabla 4.15: Matriz de evaluación de factores externos

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Inflación	0.040	3	0.120
Tasa de Referencia	0.048	3	0.144
Ley del libro	0.057	4	0.229
Diferenciación de productos	0.057	2	0.114
Requisitos de capital	0.048	4	0.192
Ventaja de Costo Absoluto	0.048	3	0.144
AMENAZAS			
Satisfacción del Empresariado e Inversión Privada	0.030	1	0.030
Efecto Tapering	0.057	1	0.057
PBI	0.040	1	0.040
Desaceleración PBI China	0.057	1	0.057
Tipo de Cambio	0.057	2	0.114
Ley contra la piratería	0.040	1	0.040
Renovación Tecnológica	0.057	3	0.171
Análisis (Impacto) Ecológico	0.040	2	0.080
Uso de medios digitales	0.048	1	0.048
Crecimiento del sector	0.048	1	0.048
Activos especializados	0.030	1	0.030
Barreras emocionales	0.030	1	0.030
Fuerza de negociación de los proveedores	0.040	1	0.040
Economías de escala	0.048	2	0.096
Fuerza de negociación de los clientes	0.030	1	0.030
Estructura competitiva	0.048	1	0.048
	1.000		1.904

Elaboración propia

Después de la evaluación de los factores externos clave y la respuesta estratégica de la empresa Cecosami S.A. a estos factores, se ha podido determinar que el valor EFE es 1.904. Esto quiere decir, que las actuales estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni están defendiéndose con efectividad ante las amenazas. Por consiguiente, refleja la problemática que enfrenta la empresa con relación a la captura de nuevos clientes, concentración y pérdida de cuentas claves, pérdida de márgenes de ganancia y competencia agresiva. Es

indudablemente un valor muy bajo para una empresa con 25 años en el sector gráfico, pero puede estar sustentado por una falta de planeamiento y gestión estratégica, lo que también es una problemática que se ha identificado en el Capítulo I.

CAPÍTULO V

5. Análisis de la industria

5.1. Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta)

5.1.1. Demanda del sector gráfico

De acuerdo a la información brindada por la Sociedad Nacional de Industrias, en relación a las empresas que participan en las actividades de impresión- que incluyen las editoriales y las industrias de impresión (según Tabla 2.7 del Capítulo II), se ha presentado la segmentación de la industria según: gran empresa, mediana empresa y pequeña empresa censada (formal).

Por otro lado, a partir de la Tabla 2.7, del Capítulo II, se ha determinado las tasas de variación de la demanda que se indican en la Tabla 2.8 del mismo Capítulo. Como se puede observar en la Tabla 2.8 de este Capítulo, el mercado de la industria gráfica mantiene un crecimiento promedio de casi 1%.

En realidad, este crecimiento sería mayor, pero por efectos de la desaceleración económica vivida en Perú y acentuada en el 2013, ese año en particular ha demostrado un decrecimiento de -5 % y tampoco se espera un buen resultado en el 2014, ya que se ha frenado la demanda interna del país. Se espera que en el 2015, estos resultados se superen, cuando empiecen a hacer efecto las medidas

económicas y tributarias desarrolladas recientemente por el gobierno de turno (IV trimestre 2014).

5.1.2. Oferta sector gráfico

En base a la entrevista realizada al Ing. Yoshimoto, se obtuvo como información que el sector gráfico viene trabajando aproximadamente a una capacidad instalada del 65%⁵⁰, lo que significa que hay una capacidad ociosa, pero competitiva de 35% aproximadamente. Esto significaría que la oferta de la industria gráfica calculada a partir de la capacidad instalada, en términos monetarios sería de 2'527 millones de nuevos soles como promedio entre las empresas del sector, indicadas en la Tabla 2.7 del capítulo II.

Esto sustenta la afirmación de que la capacidad competitiva se vio exacerbada, debido a que la oferta se mantuvo, pero la demanda se redujo. Lo que generó una competencia de precios entre los ofertantes del sector para no perder participación de mercado. En algunos grupos estratégicos, como el de *Cimagraf* y el de *Metrocolor*, los márgenes cayeron, mientras que en otros grupos, como el de *Cecosami S.A.* y *Grambs*, crecieron.

Por otro lado, de acuerdo a información proporcionado por el Ing. Yoshimoto, Presidente de AGUDI, confirma que los márgenes del sector a partir del 2013 caen del 25% hasta niveles del 15%.

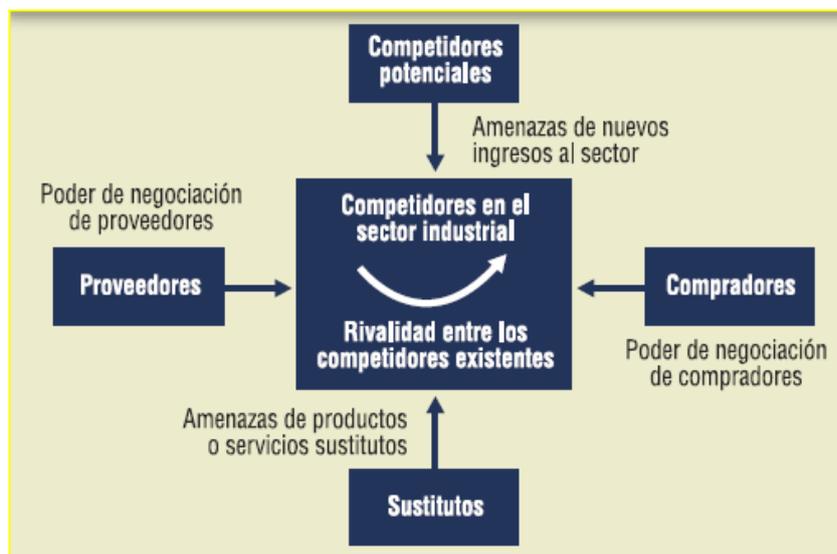
⁵⁰ Información validada en entrevista realizada al Ing. Yoshimoto, Presidente de AGUDI.

Adicionalmente, se nos informó que aproximadamente un 25% de la venta total del sector está constituida por folletería, que representa aproximadamente 6 millones de millares de folletos.

5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria

El análisis que se realizará a continuación del entorno directo, a través de las cinco fuerzas competitivas que regulan al sector, tiene por finalidad determinar el potencial de utilidades del sector de la industria gráfica. Para tal fin se medirá la intensidad de las cinco fuerzas que regulan al medio gráfico.

Gráfico 5.1: Cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: CLASEEJECUTIVA.CL. **El proyecto estratégico**. [en línea]. Santiago: Claejecutiva.cl, 2010. [citado 07 setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en:<http://www.claseejecutiva.cl/blog/2010/10/el-proyecto-estrategico/>

5.2.1. Amenaza de productos sustitutos

Para el análisis de la siguiente amenaza, se considera como sustituto del medio impreso a los medios digitales, que se muestran como una opción para el cliente final que busca

acceder de manera inmediata a los distintos medios de información. Un ejemplo de ello, son las revistas y diarios *online*, que comienzan con un proceso de digitalización en el cual no interviene la industria gráfica, sino que es realizada por empresas especializadas en *marketing* digital, para luego ser subidas a una plataforma virtual a un costo menor.

Por otro lado, la utilización de los medios digitales se realiza a través de cualquier dispositivo móvil, *laptop* o computadora con Internet, accediendo a través de navegadores como Google y redes sociales como Facebook o Twitter, en donde ya no se utiliza el papel.

De esta manera podemos concluir que, el estilo de vida actual desarrolla una tendencia fuerte de globalización, mostrando una alta preferencia por el uso de medios digitales de lectura, pero que debido a la brecha digital existente en el Perú esta amenaza aún es moderada.

Por otro lado, la necesidad de contar físicamente con avisos publicitarios endosables en locales comerciales, tiendas por departamento, autoservicios y bodegas, la tendencia digital todavía no ofrece un producto que amenace al sector, por lo que esta fuerza es considerada como débil. No obstante, las empresas del sector gráfico deberían estar atentas al desarrollo e innovación de productos.

5.2.2. Amenazas de competidores potenciales

a. Barreras de ingreso

Esta fuerza se refiere al grado de facilidad o dificultad que encuentra una empresa para ingresar al sector en el cual se quiere desarrollar. Esta facilidad se traduce en el nivel de inversión que debe efectuar el ingresante para romper las barreras de entrada; es decir, si el grado de facilidad es alto, significa que el grado de inversión es bajo y esto generaría muchos ingresantes que provocarían la caída del margen, ya que se incrementaría la competencia.

Por el contrario, si el grado de dificultad es alto esto se deberá a que el grado de inversión es alto, lo que muchas veces desanima al competidor potencial, protegiendo así al margen del sector.

Para motivos de estudio del planeamiento, analizaremos las barreras de ingreso identificadas por Michael Porter, enfocadas a empresas que desean ingresar a la industria gráfica.

a.1 Economías de escala. Las empresas existentes del sector han desarrollado ligeros niveles de economías de escala en comparación con las grandes industrias gráficas mundiales, tales como: *Corporación RR Donnelley, Carvajal & Cía.*, etc. (Ver Anexo 20).

Esto significa que la barrera de ingreso provocada por esta variable es limitada. De hacerse un análisis de esta dimensión por grupos estratégicos, veríamos que hay dos grupos: empresas de mediana economía de escala y empresas de pequeña economía de escala. Las empresas de mediana economía de escala crean barreras de ingreso relativas, pero que serían fácilmente vulnerables por las grandes empresas mundiales, tales como las indicadas en el párrafo anterior. Esto significa que esta variable crea una amenaza al sector, considerándose esta fuerza como media.

a.2 Diferenciación de productos. La diferenciación también produce barreras de ingreso muy importantes y su efecto proviene de dos perspectivas: a) atributos importantes reconocidos y deseados por el mercado y b) por fidelidad.

En el caso de los atributos de la oferta y reconocidos por el mercado se detecta un nivel de diferenciación importante, en particular por la calidad y resolución de impresión. Esto le permite a las empresas del sector diferenciarse y, por supuesto, exigir mayores precios que los clientes están dispuestos a pagar; por ejemplo, la industria cosmética, la industria del *packaging*, industria de la moda y del cuidado personal. Esto le genera al sector una barrera de ingreso importante, lo que le permite proteger el

margen creándose una oportunidad; sin embargo, son aún pocos los clientes que reconocen esta diferenciación, haciendo débil esta fuerza.

Por el lado de la fidelización, lamentablemente muchos clientes no desarrollan una alta fidelidad, lo que conlleva a que estos también busquen las mejores ofertas de precios y están dispuestos a cambiar de proveedor si encuentran costos menores; generando así una pugna de precios y, por ende, disminución del margen. Esto crea una amenaza que hace bastante alta esta fuerza.

a.3 Requisitos de capital. En el caso de empresas que desean ingresar a la industria gráfica, la necesidad de capital (inversión) es una barrera muy fuerte, debido a que las maquinarias y los *software* tienen precios bastante elevados y la renovación de estos activos es constante para poder mantenerse competitivos en el sector. La mano de obra en el sector gráfico también es cara y escasa. Una sola máquina o un programa pueden costar medio millón de dólares, lo cual crea una oportunidad al sector, ya que se protege el margen de este, por frenarse el ingreso de esta variable, haciéndose débil esta fuerza.

a.4 Los costos vinculados a los cambios. En el caso particular de la industria gráfica que ofrece un servicio y un producto final, no se genera

importantes costos de cambio para los clientes del sector, lo que crea una gran amenaza por la posibilidad de que los clientes cambien de proveedores, lo cual convierte en muy alta esta fuerza.

a.5 Acceso a los canales de distribución. En el caso de las empresas del sector gráfico, estas no ofrecen productos de consumo masivo y, por lo tanto, no requiere de canales de distribución indirectos para acceder a los clientes, pero como es necesario llevar los productos a estos consumidores, las empresas del sector gráfico usan el canal de distribución directo.

Es decir, ellos mismos se encargan de distribuir los productos terminados a sus clientes. Esto significa que esta variable no constituye una barrera de ingreso, ya que cualquier competidor potencial se valdría de su propia fuerza laboral para la distribución directa, lo que crea una amenaza al sector, haciendo media esta fuerza.

a.6 Desventajas en costos independientemente de las economías de escala. En el caso de empresas que desean ingresar a la industria gráfica, esta variable se constituye como una barrera de ingreso importante, ya que en el sector, las empresas ya posicionadas en este, afrontan mejor las inversiones en nuevas tecnologías, tienen clientes recurrentes y acceden a

mejores ubicaciones para sus instalaciones, lo que crea una oportunidad en el margen del sector debido a la reducción de costos que estas le genera, haciéndose débil esta fuerza.

a.7 Ventaja de costo absoluto. Las principales empresas del sector gráfico tienen en promedio en el sector entre 20 y 25 años, lo que les ha permitido reducir sus costos unitarios por mejor acceso a las materias primas, mayor conocimiento de la cultura de pago de los clientes, mayor conocimiento del negocio y del sector y, en general, mejora en sus procesos productivos, creando una barrera de ingreso que protege al margen y, por ende, una oportunidad al sector, haciéndose débil esta fuerza.

a.8 Política de gobierno. En el caso de empresas que desean ingresar a la industria gráfica esta barrera es débil, ya que actualmente no existe ninguna política de gobierno que dificulte el ingreso a este sector. Por otro lado, las políticas arancelarias sí protegen al sector del ingreso de competidores potenciales con impresos publicitarios, catálogos comerciales y similares, ya que la tasa *ad valorem* del arancel de estos productos es de 6%, creando una barrera de ingreso que protege el margen del sector; sin embargo, en el caso de los libros la tasa *ad valorem* del arancel es 0, lo que crea una amenaza al sector.

En el caso de la maquinaria necesaria para producir impresos de cualquier tipo la tasa *ad valorem* del arancel también es 0, lo que facilita el ingreso de nuevos competidores potenciales amenazando al sector.

Tabla 5.1: Impuestos aplicados a la importación de máquinas

SECCIÓN:XVI MAQUINAS Y APARATOS, MATERIAL ELECTRICO Y SUS PARTES; APARATOS DE GRABACION O REPRODUCCION DE SONIDO, APARATOS DE GRABACION O REPRODUCCION DE IMAGEN Y SONIDO EN TELEVISION

CAPITULO:84	Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos	Ad / Valorem
84,42	Máquinas, aparatos y material (excepto las máquinas herramienta de las partidas nos 84.56 a 84.65) para fundir o componer caracteres o para preparar o fabricar clisés, planchas, cilindros o demás elementos impresores; caracteres de imprenta	0%
<u>8442.30.10.00</u>	- - Máquinas para componer por procedimiento fotográfico	0%
<u>8442.30.20.00</u>	- - Máquinas, aparatos y material para componer caracteres por otros procedimientos, incluso con dispositivos para fundir	0%
<u>8442.40.00.00</u>	- Partes de estas máquinas, aparatos o material	0%
8442,5	- Caracteres de imprenta, clisés, planchas, cilindros y demás elementos impresores; piedras litográficas, planchas, placas y cilindros, preparados para la impresión (por	
<u>8442.50.10.00</u>	- - Caracteres (tipos) de imprenta	0%
<u>8442.50.90.00</u>	- - Los demás	0%
84,43	Máquinas y aparatos para imprimir, incluidas las máquinas para imprimir por chorro de tinta, excepto los de la partida no 84.71; máquinas auxiliares para la impresión.	
	- Máquinas y aparatos para imprimir, offset:	0%
<u>8443.11.00.00</u>	- - Máquinas y aparatos para imprimir, offset, alimentados con bobinas	0%
<u>8443.12.00.00</u>	- - Máquinas y aparatos de oficina para imprimir, offset, alimentados con hojas en las que un lado sea inferior o igual a 22 cm y el otro sea inferior o igual a 36 cm, medidas	0%
<u>8443.13.00.00</u>	- - Las demás máquinas y aparatos para imprimir, offset	0%
<u>8443.14.00.00</u>	- - Máquinas y aparatos para imprimir, tipográficos, alimentados con bobinas, excepto las máquinas y aparatos flexográficos	0%
<u>8443.15.00.00</u>	- - Máquinas y aparatos para imprimir, tipográficos, distintos de los alimentados con bobinas, excepto las máquinas y aparatos flexográficos	0%
<u>8443.16.00.00</u>	- - Máquinas y aparatos para imprimir, flexográficos	0%
<u>8443.17.00.00</u>	- - Máquinas y aparatos para imprimir, heliográficos (huecograbado)	0%
8443.31.00.00	- - Máquinas que efectúan dos o más de las siguientes funciones : impresión, copia o fax, aptas para ser conectadas a una máquina automática para tratamiento o procesamiento de datos o a una red	0%

Elaboración propia

Fuente: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Tratamiento arancelario por subpartida nacional.** [en línea]. Lima: SUNAT, 2011. [citado 29 setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.aduanet.gob.pe/servlet/AIScrollini?partida=8443130000>

Tomando en cuenta estos factores podemos calificar como media a esta fuerza.

b. Reacción del sector

b.1 Históricamente no se ha detectado reacción importante del sector cuando han ingresado nuevos competidores. Uno de los más recientes ingresantes ha sido *Quad/Graphics*, que es una empresa de gran tamaño y potencial pero que no generó reacción importante en los competidores existentes, a pesar de que se vieron afectados. Esto genera una amenaza, porque facilita el ingreso de nuevos competidores, afectando el margen del sector.

b.2 Las empresas establecidas tienen gran compromiso con el sector industrial, pero sus activos no son de poca liquidez ni están inmovilizados, ya que como se dijo en el Capítulo V, punto 5.1, el sector trabaja aproximadamente al 65% de su capacidad instalada, lo que no ahuyentaría a ingresantes. Esto genera una amenaza porque puede atraer el ingreso de nuevos competidores, afectando el margen del sector.

b.3 Las empresas establecidas del sector (ver Tabla 2.7 del Capítulo II) cuentan con suficientes recursos para defenderse, con una capacidad de endeudamiento moderada y con buena capacidad productiva, lo que puede ahuyentar a ingresantes de menor talla que los actuales. Esto protege al sector generando una oportunidad.

b.4 La tasa de crecimiento promedio del sector es de 1% (ver Tabla 2.8 del Capítulo II), lo que puede ser atractivo para competidores potenciales, esto crea una amenaza para el sector, al atraer el ingreso de estos competidores potenciales.

Analizando estos puntos, podemos calificar como media esta fuerza.

Tabla 5.2: Variación de la demanda (porcentual)⁵¹

AÑOS	2010	2011	2012	2013	CRECIMIENTO PROMEDIO 2009-2013	PROMEDIO 2009-2013
% DE VARIACION	0.28%	0.23%	8.70%	-5.49%	3.26%	0.93%

Elaboración propia

Fuente: SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS. Información financiera período 2009-2013. Lima: SIN, 2013.

5.2.3. Poder de negociación de los clientes

En el sector gráfico existen diversos tipos de compradores o clientes, de los distintos productos que la industria gráfica ofrece. Desde empresas grandes que solicitan tirajes altos y de calidad hasta personas naturales con tirajes mínimos y trabajos sencillos. A ello se suma que los clientes hoy en día, son más exigentes del servicio y producto que adquieren gracias a la tecnología que les permite estar más actualizados.

El poder de los clientes radica en:

a. Cuando los clientes están concentrados. No se presentan clientes concentrados, ya que cada uno de los

⁵¹La Tabla Nro. 5.2 viene del Capítulo II, Tabla 2.8

compradores negocia independientemente. Por lo tanto, esto no los hace fuertes y crea una oportunidad y hace débil a esta fuerza.

b. Cuando los clientes compran en gran volumen.

Existen clientes en el sector que compran en gran volumen y ejercen una gran fuerza de negociación, como *Unique, Lebel, Avon, Banco de Crédito, BBVA Banco Continental, Ediciones SM*, etc. Incluso a nivel gubernamental, los Ministerios, en especial el de Educación, también ejercen su fuerza de negociación a través de las licitaciones que empujan a los competidores a reducir precios para ganar las ventas. Por lo tanto, esta variable constituye una fuerza muy alta para el sector.

c. Cuando los que compran son parte importante de su estructura de costos.

La gran mayoría de los clientes de la industria gráfica tienen presupuestos del orden del 5% al 7% de sus ventas para publicidad; y la industria gráfica provee de estos servicios, no constituyendo los costos de adquisición una parte importante de su estructura de costos por estar presupuestado.

En otros tipos de clientes como las editoriales, los costos de adquisición de la industria gráfica pueden llegar a representar en su totalidad hasta un 60% aproximadamente en su estructura de costos, lo que sí representa una amenaza para el sector, puesto que estos

clientes no estarán dispuestos a aceptar aumentos de precio porque podrían quedar fuera de mercado, lo que los hace muy fuertes en la negociación.

El Estado como comunicador también requiere los servicios de la industria gráfica y puesto que, este adquiere en grandes volúmenes a través de licitaciones que buscan los menores costos, adquiere mucha fuerza de negociación, creando una amenaza. Por los motivos expuestos calificamos como media esta fuerza.

d. Cuando los productos que compran son fáciles de reemplazar y no están diferenciados. Sí hay una diferenciación reconocida por algunos clientes, sobre todo cuando sus productos requieren de mucha vistosidad y resolución para su publicidad o comunicación, esto crea una buena oportunidad. Pero dado que la gran mayoría de clientes solo buscan precios, la fuerza de negociación de los clientes aumenta, creándose una gran amenaza, lo que hace que esta fuerza se califique como media.

e. Cuando los costos por cambiar de proveedor son bajos. Existe la posibilidad de que los usuarios cambien de proveedor, lo que le brinda fuerza de negociación al cliente, ya que puede optar por otras alternativas de proveedor sin generarse un costo de cambio. Lo que convierte esta fuerza en muy alta.

f. Cuando los clientes tienen bajas utilidades. La gran mayoría de los clientes que acuden a la formalidad de la industria gráfica cuentan con presupuestos anuales de adquisición y no tienen bajas utilidades, lo que genera una oportunidad para el sector. Sin embargo, en la industria editorial los márgenes sí son bajos, lo que les obliga a ser fuertes en la negociación y aprietan los márgenes de la industria gráfica, creando una amenaza. Por lo tanto, podemos calificar como media a esta fuerza.

g. Cuando los clientes amenazan con integrarse verticalmente hacia atrás. Es prácticamente imposible que los clientes se integren verticalmente hacia atrás y creen sus propias industrias gráficas, principalmente porque se trata de un sector muy especializado y complejo donde las inversiones de capital son muy altas. No existen casos en el sector, de clientes que se hallan integrado verticalmente hacia atrás, por esto se crea una oportunidad al medio, calificándose como débil a esta fuerza.

5.2.4. Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación que ejercen los proveedores en el mercado en general es bastante fuerte, y la industria gráfica no se encuentra exenta de ello. Esto se ve reflejado mayormente cuando el proveedor vende productos que normalmente escasea en el mercado o no tienen sustitutos o, más aún, cuando los proveedores son escasos. Los

proveedores más importantes son de productos químicos, tintas, máquinas, equipos, papel, etc.

Este poder de negociación depende de muchos factores, como los siguientes:

a. El proveedor es poderoso cuando está concentrado.

Habitualmente, no se da el caso de que los proveedores se agrupen, debido a que cada proveedor maneja su propia negociación de manera independiente a su competencia, lo que permite calificar como débil a esta fuerza.

b. Cuando sus productos están diferenciados. Sí existe

diferenciación en los productos que ofrecen los proveedores en el mercado gráfico. Esta diferencia se da en la calidad, resistencia, duración y productividad, lo que le da mucho poder de negociación a los proveedores. Por lo tanto, podemos calificar esta fuerza como alta en el sector gráfico.

c. Cuando no hay sustitutos a los productos que

venden. Este factor crea una dependencia total a la industria gráfica, por lo que se ve condicionada a las exigencias del proveedor, quien pone sus condiciones en cuanto al precio, fecha de entrega, etc. Lo que le confiere fuerza de negociación y, por lo tanto, se califica como una fuerza alta.

- d. Cuando los clientes que atienden no son importantes porque también atienden a otros sectores.** En el caso de la industria gráfica nacional, los volúmenes de compra de estos, comparados con la industria gráfica mundial, es pequeña; lo que le resta importancia a las empresas gráficas peruanas frente a los pocos proveedores a nivel internacional, creándole una gran fuerza de negociación a estos y una amenaza al sector. Por lo que calificamos a esta fuerza como alta.
- e. Cuando venden un producto clave para la industria gráfica.** El sector gráfico tiene una gran dependencia de sus proveedores que suministran de insumos y equipos claves, ya que son estrictamente indispensables para asegurar una determinada calidad en la producción gráfica, generándose una gran fuerza de negociación de los proveedores y generando una amenaza para el sector. Por lo que calificamos a esta fuerza como alta.
- f. Cuando el proveedor se puede integrar hacia delante.** Es difícil que los proveedores se integren hacia delante, ya que, si bien hay relación entre los insumos y la industria gráfica, los negocios de los proveedores y los negocios de la industria gráfica son distintos. No se tiene experiencia de que se haya dado una integración vertical hacia adelante de un proveedor, esto le quita fuerza de negociación al proveedor; calificándose esta fuerza como débil.

g. Cuando existen pocos proveedores. Sí existe cierto límite en proveedores de la industria gráfica, sobre todo en tema de equipos *offset*, obligando a las empresas de la industria gráfica a acceder a sus condiciones de venta en el tema de equipos, repuestos y mantenimiento; lo cual le confiere a los proveedores de estos equipos mucho poder de negociación. Si, además, tenemos en cuenta que la industria gráfica se innova permanentemente, esto obliga a la adquisición de nuevos equipos, lo cual fortalece aún más el poder de negociación de los proveedores calificándose esta fuerza como media.

h. Cuando el costo de cambio de proveedor es alto. En la industria gráfica, a todos los actores del sector les cuesta hacer cambios, en particular en los insumos, debido a que los obliga a tener que hacer ajustes y pruebas para llegar a los mismos resultados, obtenidos con el proveedor anterior, lo que genera costos de cambios importantes, incluyendo el tiempo; esto fortalece a los proveedores del sector dándoles poder de negociación y generándose una amenaza; en el caso de los proveedores de equipos y maquinarias el costo de cambio aún es mayor porque implica capacitación práctica y curva de experiencia. Por lo que calificamos esta fuerza como media.

5.2.5. Rivalidad entre competidores existentes

Cuanto mayor sea la rivalidad entre competidores tiende a disminuir el margen del sector, ya que muchas veces produce guerra de precios. Con la finalidad de poder determinar con precisión este efecto dividiremos este análisis en tres partes:

a. Estructura competitiva:

- **Gran número de competidores o igualmente equilibrados**

Estamos frente a una estructura oligopólica, donde existe una relativa cantidad de competidores, en el que las empresas que compiten están equilibradas en tamaños y recursos, entre competidores se conocen y saben quién es especialista en determinado producto, quiénes están integrados verticalmente, quiénes ofrecen productos diferenciados, quiénes importan insumos y quiénes exportan sus productos finales, así como quiénes invierten en activos fijos. Esto es una amenaza porque todos pugnan por liderar el mercado, haciendo que esta fuerza se califique como alta.

- **Crecimiento lento del sector**

De acuerdo a la Tabla 2.8 desarrollada en el Capítulo II la variación de la demanda del sector es:

Tabla 5.3: Variación de la demanda (porcentual)⁵²

AÑOS	2010	2011	2012	2013	CRECIMIENTO PROMEDIO	
					2009-2013	2009-2013
% DE VARIACION	0.28%	0.23%	8.70%	-5.49%	3.26%	0.93%

Elaboración propia

Fuente: SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS. Información financiera período 2009-2013. Lima: SIN, 2013.

Debido a que, el decrecimiento presentado en el 2013 es relevante, se crea una amenaza muy importante. Por otro lado, dado que en el 2014 las empresas del sector querrán recuperar ventas sacrificando margen y considerando que el 2014 no fue un buen año para el país, la intensidad de esta fuerza se agranda, creando una gran amenaza que hace calificar como muy alta esta fuerza.

- **Costos fijos elevados o de almacenamiento**

El sector de la industria gráfica es un sector en el que se importa gran cantidad de insumos, como la tinta y el papel. Estos insumos se tienen que almacenar incurriendo en fuertes costos de desaduanaje, almacenamiento y seguros sobre los inventarios. Esto hace que los márgenes se reduzcan, lo cual nos permite calificar como alta esta fuerza.

- **Falta de diferenciación**

Existe una diferenciación reconocida por algunos clientes, sobre todo cuando sus productos requieren de mucha vistosidad y resolución para su publicidad o comunicación, esto crea una buena oportunidad, lo

⁵²La Tabla 5.3 viene del Capítulo II, Tabla2.8

que califica a esta fuerza como débil. Pero, dado que la gran mayoría de clientes solo buscan precio, la fuerza de negociación de los compradores aumenta, creando una gran amenaza, lo que conlleva a calificar a esta fuerza como alta.

- **Incremento importantes de la capacidad**

En la entrevista al Ing. Yoshimoto, Presidente de AGUDI, nos indica que el uso de la capacidad instalada en las empresas del sector es de 65%; las empresas del sector han venido invirtiendo en activos fijos para poder atender el requerimiento de sus clientes, estas inversiones las hicieron para poder alcanzar economías de escala, productos diferenciados y eficiencias. Esto constituye una fuerza alta para el sector gráfico.

- **Competidores diversos**

Las empresas que ofertan sus productos en el sector gráfico tienen experiencia en el mercado, cada una tiene diferentes experiencias y clientes estratégicos de quienes dependen sus ventas, algunas tienen segmentos y nichos de mercado definido, especializados en el mercado interno y externo. Las empresas extranjeras tienen la estrategia de adquirir empresas locales para poder integrarse y mejorar su margen, lo cual es una amenaza. Las empresas pequeñas, más bien, tienen tecnología desfasada y es usual que en cada una de ellas haya trabajadores

empíricos. Por lo tanto, podemos calificar como alta a esta fuerza.

- **Intereses estratégicos elevados**

En el sector, la gran mayoría de empresas son de estructura familiar, donde no se perciben intereses estratégicos elevados. Ni siquiera la empresa *Quad/Graphics*, que sí obedece a una corporación y que mantiene al 2013 una participación de mercado del 12 %, mantiene intereses estratégicos elevados; por lo tanto, esta fuerza es débil, creándose una oportunidad.

b. Comportamiento de la demanda:

El mercado creció a un ritmo promedio de casi 1% entre el periodo 2010 y 2013, mostrando una tasa de variación 2010 y 2011 muy pequeña de alrededor de 0.23 %. En el 2012 se presentó un crecimiento del 9%, pero en el año 2013 se presenta una contracción alcanzándose un -5 %. La explicación a esta situación se puede sustentar en la Tabla 2.7 del Capítulo II, donde podemos observar que 11 empresas de las 47 presentadas decrecen en sus ventas.

En particular, estas 11 empresas que facturaron en el año 2012 S/.1,027'275,200, en el año 2013 solo facturan S/.878'621,800, es decir, S/.148'653,400 menos que equivale al 23% de caída. Empresas importantes como *Metrocolor* y *Enotria* están en este grupo de las 11

empresas. La explicación a este hecho se encuentra en que varias de estas empresas pierden exportaciones importantes en el 2013, así como licitaciones; además de participar en menos subastas, debido a la disminución de estas.

Por ejemplo, *Metrocolor* en el 2012 exporta US\$46'243,180 y en el 2013 solo exporta US\$42'774,206 lo que representa -8% de caída. Si a esto le sumamos el efecto de la caída de la demanda interna ocurrida durante el 2013 (de 8% a 7%), esto trae consigo una intensa competencia interna en el sector, donde empresas con mejores estrategias competitivas empiezan a quitarle mercado a las empresas menos competitivas.

Esto podemos observarlo en la misma Tabla 2.7, donde 36 empresas crecen en ventas, recomponiéndose de esta forma la participación de mercado en el sector. Por ejemplo, *Cecosami S.A.*, que está dentro del grupo de las empresas que crecen, gana 23% de crecimiento en base a una necesaria penetración de mercado y desarrollo de productos, y de que esta ya había ingresado al mercado de prensa (imprensa) sin dejar el mercado que dominó siempre, que es el de pre prensa.

El efecto final que sustenta la caída del 5% se debe entonces a las pérdidas de las exportaciones, disminución de las licitaciones y a la menor demanda

interna a nivel Perú, ya que el crecimiento de las 36 empresas no es mayor al de crecimiento de las 11 empresas indicadas.

De acuerdo a la Tabla 2.8 desarrollada en el Capítulo II, la variación de la demanda es:

Tabla 5.4: Variación de la demanda⁵³
(Porcentual)

AÑOS	2010	2011	2012	2013	CRECIMIENTO PROMEDIO	
					2009-2013	2009-2013
% DE VARIACION	0.28%	0.23%	8.70%	-5.49%	3.26%	0.93%

Fuente: SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS. Información financiera período 2009-2013. Lima: SIN, 2013.
Elaboración propia

Debido a que el decrecimiento presentado en el 2013 es relevante, esto crea una amenaza muy importante para el sector. Por otro lado, dado que en el 2014 las empresas del sector querrán recuperar ventas sacrificando margen y considerando que el 2014 no fue un buen año para el país, la intensidad de esta fuerza se agranda creando una gran amenaza, lo que nos hace calificar a esta fuerza como muy alta.

Barreras de salida

Los factores económicos, estratégicos y emocionales que son barreras de salida en la industria gráfica son los siguientes:

⁵³La Tabla 5.4 viene del Capítulo II, Tabla2.8

a. Activos especializados

La inversión en máquinas, equipos y *software* típico en esta industria, hace que la inversión en estas empresas competidoras sea permanente, en donde los valores de liquidación o transferencia de activos son altos, ya que transferir el activo implica costos adicionales, como la penalidad pago anticipado del préstamo, puesto que estos activos se adquieren con financiamiento, y si es un *leasing* se perdería el beneficio de la depreciación acelerada e IGV. Esto crea una amenaza, lo cual nos lleva a calificar como media esta fuerza.

b. Costos fijos de salida

Pretender salir de esta industria implica incurrir en costos laborales, lo cual involucra indemnizar a las personas que se puedan despedir, inversiones en activos que deben venderse a un precio por debajo de la inversión, al ser una industria con tecnología e innovación permanente, a la integración vertical que tienen algunas empresas, sobre todo extranjeras. Esto crea una amenaza que nos lleva a calificar como alta esta fuerza.

c. Interrelaciones estratégicas

Las empresas del sector en general no están integradas verticalmente ni hacia atrás ni hacia adelante, por lo que no existe una barrera de salida por estas variables, calificando a esta fuerza como débil.

d. Barreras emocionales

La mayoría de las empresas del sector son de corte familiar, lo que favorece al desarrollo de un valor sentimental, así como la lealtad hacia los empleados, el orgullo y otras razones sentimentales, lo que crea una barrera de ingreso y, por ende, una amenaza que nos lleva a calificar como alta esta fuerza.

e. Restricciones sociales y gubernamentales

No existen barreras gubernamentales de salida; sin embargo, los trabajadores de la industria gráfica podrían verse perjudicados al perder su empleo y mediante sindicatos establecidos podría poner trabas cuando una empresa pretenda salir del mercado, creando una limitada barrera de salida; por lo tanto, podemos calificar esta fuerza como débil.

5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas

En este punto analizaremos el grado de atractividad del sector gráfico, tomando como herramienta de análisis el estudio realizado por Michael Porter de las cinco fuerzas del sector:

- Amenaza de productos sustitutos.
- Amenaza de competidores potenciales.
- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Rivalidad entre competidores existentes.

Tabla 5.5: Matriz de atractividad: Amenaza de productos sustitutos

	Elemento de análisis	Nivel de la Amenaza	Factor de Relevancia (Peso)	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a)	Medios Digitales	Medio	1	Los estilos de vida desarrollan una tendencia fuerte de globalización mostrando una alta preferencia por el uso de medios digitales de lectura.	3	Los medios digitales requieren de dispositivos digitales y la brecha digital es grande en el Perú.
Resultado ponderado		Medio	1.0		3	

Elaboración propia

Podemos concluir que esta fuerza tiene un grado medio de atractividad en el sector, ya que la tendencia del uso de los medios digitales aún no está muy arraigado en nuestro país.

Tabla 5.6: Matriz de atractividad: Amenaza de competidores potenciales

	Elemento de análisis	Nivel de Amenaza	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atractividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a)	Economías de Escala	Medio	0.16	La barrera de ingreso provocada por esta variable es limitada y en el caso de empresas que desean ingresar a la industria gráfica la inversión que tendrían que desarrollar también sería mediana.	3	Existen competidores potenciales pequeños con bajas económicas de escala.
b)	Diferenciación de productos: Atributos	Bajo	0.13	Algunas empresas de otros sectores, distintos a cosmético, la industria del <i>packaging</i> , la industria de la moda y del cuidado personal aún persisten en buscar solo precio.	4	Sectores importantes como cosmético, la industria del <i>packaging</i> , la industria de la moda y del cuidado personal buscan alta diferenciación.
c)	Diferenciación de productos: Fidelidad	Alto	0.12	Los clientes no desarrollan fidelidad, lo que conlleva a que busquen las mejores ofertas de precio.	1	Algunos clientes a pesar de querer buscar un precio bajo mantienen una fidelidad obligada por estándares de calidad.
d)	Requisitos de Capital	Bajo	0.14	La informalidad reduce las inversiones de capital en estas pequeñas empresas por usar máquinas y equipos desechados que Overholean, pero en forma limitada.	4	Las maquinarias y los <i>software</i> requeridos, así como su renovación para la industria gráfica requiere mucha inversión.
e)	Los costos vinculados a los cambios	Alto	0.08	No se genera importantes costos de cambio para los clientes del sector, puesto que lo que adquieren son productos terminados.	2	Algunas de las empresas del sector gráfico desarrollan otros valores agregados que contrastan los costos bajos de cambio.

Continúa...

Tabla 5.6: Matriz de atractividad: Amenaza de competidores potenciales

...viene

f)	Acceso a los canales de distribución	Medio	0.09	La industria gráfica en general usa canales de distribución directos (propios) no creando barreras de ingreso, ya que cada jugador tiene que implementar el suyo.	3	No se presenta atractiva por esta variable.
g)	Desventajas en costos independientemente de las economías de escala	Bajo	0.06	Algunas empresas extranjeras poderosas pueden superar esta barrera de ingreso.	4	Las empresas que marcan la pauta del sector tienen entre 20 y 25 años ubicados en territorio nacional y han podido alcanzar buena ubicación, mejor acceso a los recursos.
h)	Ventaja de Costo Absoluto	Bajo	0.15	Empresas pueden superar esta barrera mediante la adquisición de empresas del sector, pero el costo puede ser muy alto.	5	Mucha experiencia ganada por las empresas del sector por los años de experiencia (20 -25 años) que les ha permitido conocer el negocio en profundidad.
i)	Política de Gobierno	Medio	0.04	Algunos productos del sector gráfico tienen una política arancelaria de 0% (Ad - Valorem).	3	Algunos productos del sector gráfico tienen una política arancelaria de 6% (Ad - Valorem).
j)	Reacción del sector	Medio	0.03	Históricamente no es un sector reactivo.	3	Las empresas del sector cuentan con suficientes recursos para defenderse.
Resultado ponderado		Medio	1		3.31	

Elaboración propia

De acuerdo al análisis realizado a cada uno de los elementos mencionados en esta matriz, podemos concluir que esta fuerza tiene un grado medio de atractividad en el sector.

Tabla 5.7: Matriz de atraktividad: Poder de negociaci3n de los clientes

	Elementos de an3lisis	Poder	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atraktividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a)	Cuando los clientes est3n concentrados	Bajo	0.11	En ciertas industrias algunas empresas est3n concentradas en cadenas.	4	Dado que los clientes no est3n concentrados, permite al sector manejar sus precios.
b)	Cuando los clientes compran en gran volumen	Alto	0.18	Existen en la industria gr3fica grandes clientes que compran en gran volumen, tales como <i>AVON, Unique, Ebel</i> , etc que aprietan precio y reducen margen.	2	Algunos clientes que compran a gran volumen, necesitan atributos de calidad que atenúan su presi3n al precio.
c)	Cuando lo que compran es parte importante de su estructura de costos	Medio	0.14	Existen clientes cuyos costos de adquisici3n de la industria gr3fica son altos (60% aprox) y el precio de su producto en el mercado no puede verse afectado. Adem3s, el Estado es un gran comprador que busca pujas entre las empresas del sector gr3fico que participan en las licitaciones, ya que por la ley general de contrataciones el Estado debe asegurar la transparencia y mejor compra.	3	Hay clientes cuyos presupuestos de sus ventas para publicidad no constituyen una parte importante de su estructura de costos por estar presupuestada
d)	Cuando los productos que compran son f3ciles de reemplazar y no est3n diferenciados	Medio	0.19	La gran mayoria de los clientes de la industria gr3fica priorizan el precio antes que adquirir productos que le brindan alta resoluci3n y calidad.	3	Tambien, existen clientes que optan por la calidad de resoluci3n de sus productos gr3ficos antes que el precio.

Continúa...

Tabla 5.7: Matriz de atraktividad: Poder de negociación de los clientes

...viene

e)	Cuando los costos por cambiar de proveedor son bajos	Alto	0.13	En general no existe un costo relevante por cambio de proveedor.	1.5	Algunos clientes de la industria de la moda y de la industria cosmética podrían incurrir en costos por tener que desarrollar proveedores que replacen la calidad de los primeros.
f)	Cuando los clientes tienen bajas utilidades	Medio	0.16	Existen otros grupos de clientes como las editoriales donde los márgenes sí son bajos, lo que les obliga a ser fuertes en la negociación y ajustar los márgenes de la industria gráfica	3	La gran mayoría de los clientes de la industria gráfica cuentan con presupuestos anuales de adquisición y no tienen bajas utilidades.
g)	Cuando los clientes amenazan con integrarse verticalmente hacia atrás	Bajo	0.09	5	La poca posibilidad de que los clientes creen sus propias industrias gráficas por ser un sector muy especializado y complejo donde las inversiones de capital son muy altas.
Resultado Ponderado		Bajo+	1		2.915	

Elaboración propia

De acuerdo al análisis realizado a cada uno de los elementos mencionados en esta matriz, podemos concluir que esta fuerza tiene un grado Bajo+ de atraktividad en el sector, esto quiere decir que el sector debe trabajar y estar atento ante el poder de negociación de los clientes.

Tabla 5.8: Matriz de atraktividad: Poder de negociaci3n de los proveedores

	Elemento de an3lisis	Poder	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atraktividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a)	El proveedor es poderoso cuando est3 concentrado	Bajo	0.07	Existen algunas asociaciones que re3nen a los grandes fabricantes internacionales de papel que podr3an amenazar a los precios en el sector, como en el caso de <i>Quad Graphic</i>	5	No existe concentraci3n de proveedores.
b)	Cuando sus productos est3n diferenciados	Alto	0.17	Existe diferenciaci3n en los distintos productos que consume el sector gr3fico por el efecto en los productos finales de estos.	2	Existe cierta variedad de proveedores que aten3a la fuerza de negociaci3n del proveedor.
c)	Cuando no hay sustitutos a los productos que venden	Alto	0.16	En general, los productos que ofrecen los proveedores no tienen sustituto, como el caso papel y la tinta.	2	Existe cierta variedad de proveedores que aten3a la fuerza de negociaci3n del proveedor.
d)	Cuando los clientes que atienden no son importantes porque tambi3n atienden a otros sectores	Alto	0.05	El consumo de la industria gr3fica a nivel nacional es relativamente bajo frente al consumo que se da en otros pa3ses como los de Norte Am3rica, Europa y Asia.	1

Continúa...

Tabla 5.8: Matriz de atractividad: Poder de negociación de los proveedores

...viene

e)	Cuando venden un producto clave para la Industria Gráfica	Alto	0.2	Los pocos insumos que consume la industria gráfica se concentran en papel y tinta, lo que hace clave estos productos y le aumenta la fuerza de negociación al proveedor.	2	Existe cierta variedad de proveedores que atenúa la fuerza de negociación del proveedor.
f)	Cuando el proveedor se puede integrar hacia adelante	Bajo	0.06	5	Es muy poco probable que el proveedor se integre hacia adelante, ya que la industria de estos es de manufactura, mientras que la industria gráfica es de servicio.
g)	Cuando existen pocos proveedores	Medio	0.19	Los fabricantes de maquinaria y equipo son escasos.	3	Hay una variedad mediana de proveedores a nivel global.
h)	Cuando el costo de cambio de proveedor es alto	Medio	0.1	Los costos que implican al sector gráfico cambio de proveedor, tanto de insumos como de equipos, es alto, debido a tener que modificar o ajustar procesos.	3	Algunos productos están normados y sus especificaciones son similares.
Resultado ponderado		Bajo+	1		2.63	

Elaboración propia

De acuerdo al análisis realizado a cada uno de los elementos mencionados en esta matriz, podemos concluir que esta fuerza tiene un grado Bajo+ de atractividad en el sector, esto quiere decir que el sector debe trabajar y estar atento ante el poder de negociación de los proveedores.

Tabla 5.9: Matriz de atraktividad: Rivalidad entre competidores existentes

	Elemento de análisis	Nivel de la Amenaza	Factor de Relevancia	Criterios que lo hacen poco atractivo	Grado de atraktividad (1 a 5)	Criterios que lo hacen muy atractivo
a)	Gran número de competidores o igualmente equilibrados	Alto	0.08	El precio es la variable de decisión para la venta.	2	También existen empresas del sector que crean valor agregado y se diferencian con sus clientes.
b)	Crecimiento del sector	Alto	0.15	Los márgenes se reducen por la intensidad de la competencia.	2	Algunas de las empresas del sector gráfico tratan de ser más eficientes para mejorar sus márgenes.
c)	Costos fijos elevados	Alto	0.07	Los costos fijos son altos y crecientes, elevando el punto de equilibrio y reduciendo el margen.	2	Las empresas tratan de alcanzar economías de escala para mejorar sus márgenes.
d)	Falta de diferenciación: Atributos importantes reconocidos y deseados por el mercado.	Bajo	0.05	Existen otras empresas que prefieren precio a calidad.	3.5	Permite a las empresas exigir mayores precios que los clientes están dispuestos a pagar, por ejemplo la industria cosmética, la industria del <i>packaging</i> , la industria de la moda y del cuidado personal.
e)	Falta de diferenciación: Fidelidad	Alto	0.08	Los clientes buscan mejores ofertas de precios.	1	Algunos clientes a pesar de querer buscar un precio bajo mantienen una fidelidad obligada por estándares de calidad.
f)	Incrementos importantes de la capacidad	Alto	0.08	La inversión es permanente para poder satisfacer la demanda que no crece al ritmo de las inversiones, el promedio de capacidad instalada es de 65%.	2	Son pocas las empresas que invierten permanentemente, sobre todo las pequeñas empresas quienes no invierten en maquinarias, equipos y <i>software</i> .
g)	Competidores diversos	Alto	0.07	Existen competidores informales que crea una guerra de precio, reduciendo el margen.	2	Las ventas de las empresas informales es reducida.

Continúa...

Tabla 5.9: Matriz de atractividad: Rivalidad entre competidores existentes

...viene

h)	Intereses estratégicos elevados	Bajo	0.02	Existe una empresa en el sector corporativa pero que no es reactiva.	3.5	Las empresas dominantes existentes no tienen intereses estrategicos elevados, en particular corporativos.
i)	Comportamiento de la demanda	Bajo	0.1	La demanda viene desacelerándose desde el año 2013.	3.5	La demanda está creciendo en promedio 3,26% en el Periodo 2009 - 2013.
j)	Activos especializados	Medio	0.08	La inversión en máquina, equipo, <i>software</i> e infraestructura es permanente en esta industria.	3	Es común en la industria gráfica trasladar (por venta) activos especializados de un país a otro, lo que reduce la amenaza.
k)	Costos fijos de salida	Alto	0.09	Los costos laborales, de reinstalación, venta de activos especializados por debajo de su precio de mercado hace que sea difícil salir de este sector.	1	La compra de estos activos normalmente se hace con financiamiento, por lo que se tienen beneficios tributarios, económicos y financieros.
l)	Interrelaciones estratégicas	Bajo	0.06	No existe interrelación estratégica en las empresas del sector.	4	No hay dificultades de salida en las empresas que ingresan al sector.
m)	Barreras emocionales	Alto	0.04	Las barreras emocionales de las empresas del sector son fuertes, ya que son, por lo general, empresas familiares.	1	Muy pocas empresas del sector empiezan a desarrollar planes de sucesión con consultoras especializadas.
n)	Restricciones sociales y gubernamentales.	Bajo	0.03	En algunas empresas existen sindicatos que pueden ser nocivo contra la eficiencia laboral.	3.5	Al predominar una Económica Social de Mercado la que rige la economía peruana, no existen restricciones gubernamentales que limiten la entrada o salida de alguna empresa al sector.
Resultado ponderado		Bajo	1		2.29	

Elaboración propia

Dentro del análisis realizado a cada uno de los elementos mencionados en esta matriz, podemos concluir que esta fuerza tiene un grado Bajo de atractividad en el sector, debido a que el margen de la industria gráfica crece lentamente y esto lo hace poco atractivo.

5.4. Análisis del grado de atractividad de la industria

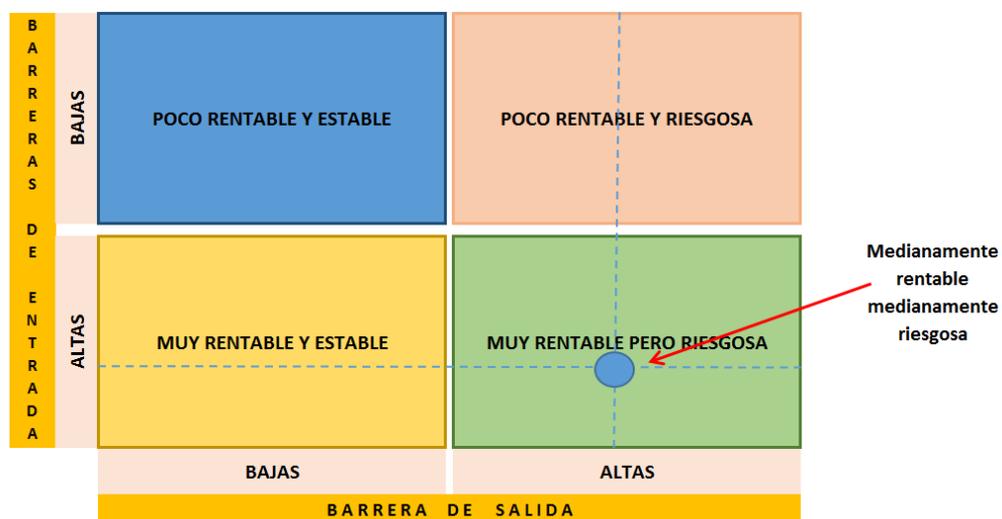
Para realizar el siguiente análisis hemos tomado el resultado ponderado de cada una de las matrices que mide el grado de atractividad del sector.

Tabla 5.10: Matriz de atractividad de la industria

Fuerzas competitivas	Poder	Ponderación	Nivel de atractividad	Nivel de atractividad ponderado
Poder de negociación de los clientes y consumidores	Bajo+	0.15	2.92	0.44
Poder de negociación de los proveedores	Bajo+	0.15	2.63	0.39
Amenaza de productos sustitutos	Medio	0.15	3.00	0.45
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Medio	0.3	3.31	0.99
Rivalidad de los Competidores	Bajo	0.25	2.29	0.57
Resultado ponderado	Bajo+	1		2.85

Elaboracion propia

Gráfico 5.2: Matriz de potencial de utilidad de Porter (atractividad)



Elaboración propia

En base al análisis desarrollado según las matrices de atractividad de cada una de las cinco fuerzas, así como del análisis del grado de atractividad de la industria y la matriz de potencial de utilidad de Porter, concluimos que el grado de atractividad (potencial de utilidades) del sector es medianamente rentable, pero riesgosa.

5.5. Matriz de perfil competitivo MPC

Para ubicar la posición estratégica de CecosamiS.A. dentro del sector gráfico, hemos realizado la comparación con cuatro empresas del sector gráfico que pertenecen a su mismo grupo estratégico.

La matriz del perfil competitivo nos ha permitido conocer la posición estratégica de Cecosami S.A. en relación con los competidores que se ubican en su grupo estratégico (ver Anexo 21). Como podemos apreciar, Cecosami S.A. ha obtenido un ponderado de 2.504, siendo el penúltimo en posición dentro del grupo estratégico.

En base a esta calificación hemos elegido como *benchmark* a la empresa *Cimagraf* que ha obtenido un ponderado de 2.958, debido a que es la empresa que más se asemeja a Cecosami S.A. en el rubro gráfico y, además, porque *Cimagraf* es la empresa que ha obtenido mayor calificación en los factores con mayor peso en la industria gráfica, los cuales son: equipos y *software* de última tecnología, el cumplimiento y la rapidez en la entrega de producto.

Tabla 5.11: Matriz de perfil competitivo MPC

Nº	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO								
		PESO	CECOSAMI S.A		QUADGRAFIC		CIMAGRAF		METROCOLOR		GRAMBS	
1	Calidad de productos	0.1	3.2	0.32	2.5	0.25	3	0.3	3	0.3	3	0.3
2	Compromiso del Personal	0.04	2.5	0.1	3.5	0.14	3	0.12	3	0.12	2.5	0.1
3	Equipos y software de última tecnología	0.1	3.1	0.31	3.7	0.37	3.3	0.33	3.5	0.35	3	0.3
4	Capacidad financiera (apalancamiento)	0.075	3.2	0.24	3.7	0.2775	3.3	0.2475	4	0.3	3	0.225
5	Conocimiento del sector	0.075	3	0.225	4	0.3	3	0.225	3	0.225	3	0.225
6	Reputacion	0.06	3	0.18	3	0.18	3.5	0.21	3	0.18	2.5	0.15
7	Cumplimiento (Entrega caract.solicitadas, en el tiempo, tiraje completo)	0.1	2	0.2	2.5	0.25	3.5	0.35	3.5	0.35	3	0.3
8	Rentabilidad	0.075	2.5	0.1875	3.3	0.2475	3	0.225	4	0.3	2	0.15
9	Participacion de mercado	0.06	1.5	0.09	4	0.24	3	0.18	3.5	0.21	1	0.06
10	Organización efectiva	0.02	1	0.02	4	0.08	3	0.06	2	0.04	1	0.02
11	Rapidez en la entrega de productos	0.1	1.5	0.15	3	0.3	2.5	0.25	3	0.3	2	0.2
12	Precios	0.09	2.6	0.234	2	0.18	2.2	0.198	2.2	0.198	3	0.27
13	Efectividad para ganar licitaciones	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	4	0.12	1	0.03
14	Capacidad productiva	0.075	2.5	0.1875	4	0.3	3.1	0.2325	3.5	0.2625	2	0.15
		1		2.504		3.175		2.958		3.2555		2.48

Elaboración propia

CAPÍTULO VI

6. Análisis interno

6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa

Considerando que la cadena de valor es una fuente de costos y de diferenciación en la operación completa de las actividades de una empresa, hemos construido la cadena de valor de la empresa Cecosami S.A. tal como está estructurada en la actualidad y, luego, hemos reconfigurado las actividades tanto primarias como de apoyo con la finalidad de poder sustentar la ventaja competitiva a través de una alta diferenciación.

Gráfico 6.1: Cadena de valor actual de Cecosami S.A.



Elaboración propia

6.1.1. Actividades primarias

Logística de entrada

Responsable: Jorge Lastra

Esta actividad comprende: recepción de insumos y complementos, verificación cuantitativa, almacenamiento, reportes de ingreso y salidas, además de cuidado y control de *stock*.

Esta actividad hoy en día es desarrollada por seis personas:

- Responsable de almacén
- Asistentes (5)

Fuente de creación de valor:

- a. Eliminación o reducción de *slow-moving* (saldos de baja rotación).
- b. Evitar quiebres de *stock* con solicitudes de reposición oportunas.

Eslabonamiento requerido para eliminación y reducción de *slow-moving* (saldos de baja rotación):

Presupuesto – Comercial

En la actualidad, este eslabonamiento no está formalizado y es una iniciativa espontánea del responsable del almacén. Por otro lado, *Marketing* no analiza el mercado para proponer precios atractivos o promociones para este fin. Nuestra propuesta establece que *Marketing* tome mayor contacto con el mercado para que proponga precios o promociones efectivas, de tal forma que Ventas pueda convencer a los clientes del uso de formatos específicos que correspondan a los *stocks* de baja rotación de la

empresa, logrando así la eliminación o reducción de los *slow-moving*. La coordinación final debería ser entre Logística de entrada – Presupuesto – Comercial.

Eslabonamiento requerido para evitar quiebres de *stock* con solicitudes de reposición oportunas:

Ventas – Logística de entrada – Compras e importaciones – Finanzas

En la actualidad este eslabonamiento se realiza de manera informal, donde Logística de entrada coordina directamente las adquisiciones con Compras, a su vez, este solicita a Finanzas la autorización de compras, y es Finanzas quien finalmente negocia los precios cuando los montos son significativos.

Nuestra propuesta es: Ventas informa sus proyecciones, con un horizonte de 180 días, a Logística de entrada, quien coordinará con Compras e Importaciones las reposiciones de *stock* necesarias. Compras e importaciones coordinará con Finanzas para la optimización del flujo de caja.

Indicadores

En la actualidad el responsable de esta actividad no ha desarrollado ningún indicador. Proponemos dos indicadores, uno por cada propuesta de valor:

Primer indicador

$$\text{ISL} = \text{Inv}_{\text{SL}}/\text{InvT}$$

ISL: Indicador de *slow-moving* (baja rotación)

(*Slow-moving* equivale al inventario -nuevos soles- con más de 6 meses sin movimiento)

Inv_{SL}: Inventario slow-moving

InvT: Inventario total

Segundo indicador

$$\text{Iqs} = \text{Tp}/\text{Td}$$

Iqs: Indicador de quiebre de *stock* (volumen unitario del *stock*: unidades).

Tp: Tiempo de parada por quiebre de *stock*(tiempo en horas).

Td: Tiempo disponible de máquina.

Producción

Jefe de Producción: Luis Neyra

Esta actividad comprende en la actualidad el desarrollo de la planeación y control de la producción, el diseño, la producción total de pre prensa y prensa, acabados de producción, el mantenimiento de las máquinas y equipos; y también en la actualidad comprende el aseguramiento de la calidad de todos los procesos de la empresa. La producción digital, si bien debería estar incorporada en esta actividad de producción, está desmembrada de esta y funcionalmente se maneja de manera independiente, pero bajo la responsabilidad de la Gerencia General que desarrolla una actividad de infraestructura.

Si bien parte de las actividades están relacionados directamente con la producción, consideramos que el aseguramiento de la calidad de todos los procesos de la empresa no debería desarrollarse en la actividad de producción. Nuestra propuesta será incorporar una nueva actividad de apoyo independiente, denominada Aseguramiento de la calidad, y reubicar en la actividad de producción a la impresión digital.

Esta actividad hoy en día es desarrollada por 123 personas:

Pre prensa

- Jefe de Pre prensa
- (5) Coordinadores de cuenta de pre prensa
- (9) Edición
- (6) Retoque
- (8) CTP⁵⁴
- (7) Impostado⁵⁵
- (2) Revisión de archivo

Prensa

- Jefe de Prensa
- (10) Servicios generales
- (6) Oficina técnica
- (4) Planeamiento
- (28) Producción y acabados
- (35) Producción e impresión

⁵⁴WIKIPEDIA.ORG. **Directo a plancha**. [en línea]. [en línea]. Florida: Wikipedia.org, 2014. [citado 17enero 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Directo_a_plancha

⁵⁵Proceso digital por el cual se agrupan páginas individuales en PDF para armar pliegos de páginas.

Mantenimiento técnico

- (1) Jefe de mantenimiento técnico

Fuentes de creación de valor:

- a. Aumentar la capacidad productiva del área de Acabados, lo que reducirá o eliminará los sobrecostos (de tercerización, de urgencias, reprocesos, etc.), demoras en la entrega, incumplimientos y defectos de calidad.
- b. Cero defectos de producción.
- c. Reducción sustancial de los tiempos de producción.

Eslabonamiento requerido para aumentar la capacidad productiva del área de Acabados, lo que reducirá o eliminará los sobrecostos (de tercerización, de urgencias, reprocesos, etc.), demoras en la entrega, incumplimientos y defectos de calidad:

Comercial – Producción – Finanzas

En la actualidad, este eslabonamiento no se desarrolla en la empresa.

Nuestra propuesta es que, Comercial coordine adecuadamente las proyecciones de venta y crecimiento de corto, mediano y largo plazo, que le permita a Producción definir la necesidad de capacidad instalada requerida y, de ser necesario, proponer sus requerimientos de aumento de capacidad. Finanzas definirá el tamaño de la empresa, las fuentes de financiamiento y la estructura de capital para el corto, mediano y largo plazo.

Eslabonamiento requerido para cero defectos de producción:

**Ventas – Producción – Investigación y Desarrollo–
Aseguramiento de la calidad – Recursos Humanos**

En la actualidad este eslabonamiento no se produce. Nuestra propuesta es generar la coordinación estrecha entre Ventas y Producción para que los pedidos tomados a los clientes cumplan con todos los requisitos técnicos y comerciales necesarios para poder ser presupuestados de una manera correcta, sin error.

Recursos Humanos deberá asegurar la calidad del personal de Ventas para que este sea reclutado con la experiencia, conocimientos y habilidades técnicas requeridas, caso contrario deberá complementar estas deficiencias con programas de inducción que sean efectivos. Investigación y Desarrollo establecerá una comunicación estrecha con producción para brindarles una mejora continua en los procesos productivos orientados a hacer sencillos los procesos y reducir los riesgos de error. Aseguramiento de la calidad deberá retroalimentar a cada uno de los actores de esta actividad con los resultados que midan los defectos y sus costos.

Eslabonamiento requerido para reducir sustancialmente los tiempos de producción:

Ventas – Investigación y Desarrollo – Producción – Aseguramiento de la calidad

Indicadores

En la actualidad la jefatura de esta actividad no ha desarrollado ningún indicador. Proponemos dos indicadores, uno por cada propuesta de valor.

Primer indicador

$$\text{Ice} = \text{Qeat}/\text{QT}$$

Ice: Indicador de cumplimiento de entrega de producción según planeamiento.

Qeat: Cantidad mensual de pedidos entregados a tiempo (cantidad en número de pedidos).

QT: Cantidad mensual total de pedidos.

Segundo indicador

$$\text{Icdp} = \text{Qdef}/\text{Qtp}$$

Icdp: Indicador cero defecto de producción (volumen unitario: unidades producidas).

Qdef: Cantidad defectuosa.

Qtp: Cantidad total producida.

Tercer indicador

$$\text{Ifde} = ((\text{Tof}-\text{Tr})/\text{Tof})\times 100$$

Ifde: Indicador porcentual de factor de entrega.

Tof: Tiempo ofrecido al cliente por pedido.

Tr: Tiempo real de entrega al cliente por pedido.

Almacenamiento de productos terminados y distribución

Responsable: Jorge Lastra

Esta actividad comprende en la actualidad, el almacenamiento de los productos terminados, listos para su entrega a los clientes. Asimismo, la actividad comprende el traslado físico de los pedidos (productos terminados) a los clientes a través de unidades de transporte propio y tercerizados. Se encarga de cumplir con los tiempos de entrega dentro de lo planificado y que estos sean transferidos en buenas condiciones.

Esta actividad hoy en día es desarrollada por 6 personas:

- Jefe de despacho
- (2) asistentes
- (2) choferes
- (1) ayudante

Fuentes de creación de valor:

- a. Cero errores de despacho.
- b. Entrega a tiempo de los pedidos a los clientes.

Eslabonamiento requerido para cero errores de despacho:

Ventas – Producción – Distribución – Investigación y Desarrollo

En la actualidad este eslabonamiento sí se da en la empresa entre los actores mencionados, sin embargo es más una buena intención que una actividad sistémica, ya que no se

cuenta con un soporte tecnológico adecuado para trasladar, de planeación a distribución, la información requerida para la entrega correcta al cliente; y se improvisa con hojas de cálculo que los lleva a muchos errores, pérdidas de tiempo e ineficiencias, incurriéndose en mayores costos.

Distribución genera falsos fletes, cuando estos errores se dan con el impacto en el costo correspondiente, incrementándose más aún cuando la distribución es tercerizada, provocando además incomodidades al cliente. Por otro lado, los riesgos de comisiones a que se expone una mercadería con destino de traslado equivocado, porque así lo indica la guía de remisión, son altos.

Nuestra propuesta es implementar un programa que permita registrar un maestro de clientes con todas las direcciones que este posea, para que ventas pueda seleccionar con mucha facilidad la dirección de destino; para tal efecto, Investigación y Desarrollo, a través de sistemas de información, deberá desarrollar e implementar el programa en mención, en coordinación estrecha con Ventas y Producción para detallar los requerimientos correspondientes. Adicionalmente, se establecerá la función de Atención al cliente dentro de la actividad comercial.

Atención al cliente deberá establecer contacto previo con los clientes para confirmar el despacho y la factibilidad de recepción de este, por parte del cliente que nos asegure la

correcta entrega (fecha, tiempo, dirección, persona autorizada a recibir y detalle del producto) del pedido. El sistema comunicará si procede o no el despacho, según lo que Atención al cliente haya registrado.

Eslabonamiento requerido para entrega a tiempo de los pedidos a los clientes:

Ventas – Producción – Compras e Importaciones – Distribución

En la actualidad este eslabonamiento se desarrolla de una manera informal, ya que a pesar de que se registran los incumplimientos diarios ocurridos y sus causas, en el formato de Requerimiento de Acción Correctiva y Preventiva (RAC's), no se toma acción correctiva por no estar formalizado el eslabonamiento en mención, con el consecuente retraso en los tiempos de entrega.

Nuestra propuesta es que, Ventas con Producción, Compras e Importaciones y Distribución establezcan formalmente reuniones periódicas con objetivos específicos de mejora en los tiempos de entrega y los resultados logrados. Se analizará cada causa que impidió la entrega a tiempo identificando los actores involucrados, a quienes se les brindará capacitaciones e indicaciones correctivas para que no vuelvan a incurrir en ese accionar.

De reincidir el actor en alguna causa que retrase las entregas, este se verá afectado en su calificación de rendimiento por mala performance.

Se establecerán métricas que midan el avance favorable de los objetivos y se premiará a los actores que alcancen los objetivos planeados.

Indicadores

En la actualidad el responsable de esta actividad no ha desarrollado ningún indicador. Proponemos dos indicadores, uno por cada propuesta de valor:

Primer indicador

$$\text{Iced} = \text{Ped}/\text{Ptd}$$

Iced: Indicador cero error de despacho (volumen unitario: número de pedidos entregados al cliente con o sin rebote).

Ped: Número de pedidos despachados con error mensual.

Ptd: Número total de pedidos despachados al mes.

Segundo indicador

$$\text{Ipet} = \text{Qpet}/\text{Qpe}$$

Ipet: Indicador de pedidos entregados a tiempo.

Qpet: Cantidad mensual de pedidos entregados a tiempo (cantidad en número de pedidos).

Qpe: Cantidad mensual total de pedidos entregados.

Comercial

Jefe: Álvaro Puga

Esta actividad consiste en retener a los clientes actuales y capturar clientes potenciales. En la actualidad la responsabilidad de esta actividad recae íntegramente en una persona, quien no se da abasto y concentra la mayor parte de su tiempo solo en actividades de venta,

descuidando sus otras responsabilidades que son *marketing*, impresión digital y ventas sectoriales.

Nuestra propuesta es crear dos jefaturas: *Marketing* e Impresión digital, y concentrar las ventas en general y las sectoriales en la jefatura actual. Estas tres jefaturas deberán reportar a una Gerencia Comercial que también estamos proponiendo, ya que en la actualidad no existe.

Esta actividad hoy en día es desarrollada por 19 personas.

- Jefe de Ventas
- (5) Coordinadores de cuentas prensa
- (7) Ejecutivos de cuenta
- (1) Venta sectorial
- (2) *Marketing*
- (3) Licitaciones

Fuentes de creación de valor:

- a. Conocer las necesidades de los clientes, para así capturar clientes estratégicos.
- b. Retener a los clientes estratégicos actuales.

Eslabonamiento requerido para conocer las necesidades de los clientes y para capturar clientes estratégicos:

Comercial – Investigación y Desarrollo

En la actualidad este eslabonamiento no existe en la empresa, ni tampoco se desarrolla en forma informal.

Nuestra propuesta es formalizar el eslabonamiento entre Comercial, para que se detecten oportunidades de negocios importantes con clientes nuevos, para que *Marketing* pueda, en forma sistemática, identificar las necesidades clave de cada cliente y; con la ayuda de Investigación y Desarrollo, se traduzcan las necesidades en requerimientos y especificaciones técnicas. Esto permitirá una segmentación estratégica clave.

Eslabonamiento requerido para retener a los clientes estratégicos actuales:

Comercial – Investigación y Desarrollo

En la actualidad este eslabonamiento no existe en la empresa, ni siquiera de manera informal.

Nuestra propuesta es establecer, formalmente, una coordinación estrecha entre Comercial y los clientes actuales para confrontar si las necesidades de estos clientes están siendo satisfechas adecuadamente y si están contentos. Investigación y Desarrollo evaluará si técnicamente están siendo atendidos adecuadamente e interactuará también con los clientes junto con Comercial. Esto permitirá establecer acciones concretas y medibles, para asegurar la satisfacción de las necesidades de estos clientes en forma superior y lograr así, su fidelización.

Indicadores

En la actualidad el jefe de esta actividad no ha desarrollado ningún indicador:

Proponemos dos indicadores, uno por cada propuesta de valor:

Primer indicador

$$\mathbf{Ivce} = \mathbf{Vce/Vt}$$

Ivce: Indicador que mide los ingresos por venta, generados por los clientes estratégicos (actuales y nuevos).

(Clientes estratégicos con los que generan más de 15% de margen y ventas por encima de S/ 50 000 nuevos soles.)

Vce: Ventas mensuales a clientes estratégicos en nuevos soles.

Vt: Ventas totales.

Segundo indicador

$$\mathbf{Irce} = \mathbf{Ncehac/Ncehan}$$

Irce: Indicador de retención de clientes estratégicos en un horizonte de seis meses.

Ncehac: Número de clientes estratégicos del horizonte anterior que sobreviven en el horizonte actual.

Ncehan: Número de clientes estratégicos en el horizonte anterior.

Servicio post venta

Jefe: Julio Talaverano

Esta actividad en la actualidad, se limita a desarrollar funciones relacionadas con el aseguramiento de la calidad y la mantención de la certificación ISO, principalmente, vigilando que los procesos establecidos se cumplan. No desarrolla en realidad las funciones propias de una actividad de post venta.

Nuestra propuesta es reconfigurar la cadena de valor actual, agregándole una nueva actividad de apoyo de Aseguramiento de la calidad, por su importancia, y definir las nuevas funciones que la actividad de post venta debe desarrollar.

Estas son:

- Grado de satisfacción del cliente.
- Atención de quejas y reclamos.
- Seguimientos en la solución de problemas de los clientes.

Esta actividad hoy en día es desarrollada por siete personas:

- Jefe de Aseguramiento de la calidad
- (1) Asistente de aseguramiento de la calidad
- (5) Control de calidad

Fuentes de creación de valor:

- a. Lograr clientes contentos.

Eslabonamiento requerido para lograr clientes contentos:

Comercial – Investigación y Desarrollo – Servicio post venta

En la actualidad este eslabonamiento no existe en la empresa, ni se gestiona de manera informal.

Nuestra propuesta es formalizar un eslabonamiento entre Comercial, Investigación y Desarrollo y Servicio post venta, donde este último se nutrirá de información valiosa de incidencias o de eventualidades que los clientes han sufrido, para que con esta data arme sus estrategias de reconquista con la finalidad de hacer que el cliente mantenga su fidelidad con la empresa.

Indicadores

En la actualidad el jefe de esta actividad no ha desarrollado ningún indicador:

Proponemos un indicador por la propuesta de valor:

Primer indicador

$$\text{Icr} = (\text{Nchac} / \text{Nchan}) \times 100$$

Icr: Indicador porcentual de compras repetidas.

Nchac: Número de clientes del horizonte anterior que sobreviven en el horizonte actual.

Nchan: Número de clientes del horizonte anterior.

Actividades de apoyo

Importación y Compras locales

Encargado: Sergio Castillo

Esta actividad consiste en adquirir materia prima, insumos y otros artículos de consumo; asimismo, la adquisición de activos tales como máquinas, equipos y *software*; en el mercado nacional y extranjero. En la actualidad se importa el 80% de los insumos y materia prima, también el 100% de activos.

La responsabilidad de esta actividad recae íntegramente en cuatro personas, quienes dependen del área de finanzas, concentrando la mayor parte de su tiempo en actividades de compra de insumos y materia prima.

Nuestra propuesta es que Ventas, Producción, Finanzas e Importaciones y Compras locales; coordinen adecuadamente las proyecciones de compras, tanto locales como externas, con el objetivo de lo siguiente:

- Mantener un *stock* razonable.
- Negociar los mejores precios de compras.
- Mantener una rotación de inventarios eficiente.
- Definir el programa de adquisición de nuevos activos.

El área de Compras se encuentra conformada por 4 personas:

- Jefe de Compras
- (1) Asistente (encargado de comprar insumos y repuestos)
- (1) Asistente (encargado de comprar papel local y hacer seguimiento a las importaciones)
- (1) Asistente

Fuentes de creación de valor

- a. Generar ahorro en las compras.
- b. *Stock* adecuado.

Eslabonamiento requerido para generar ahorro en las compras:

Ventas – Importaciones y Compras locales – Finanzas

En la actualidad este eslabonamiento no existe en la empresa, ni se desarrolla con carácter informal.

Nuestra propuesta es crear el eslabonamiento: Ventas – Importaciones y Compras locales – Finanzas, que permita hacer una planeación de importación/compras eslabonada con la planeación financiera de la empresa. Esto permitirá definir cuánto y cuándo comprar, de una forma efectiva y eficiente.

Eslabonamiento requerido para *stock* adecuado:

Ventas – Logística de Entrada – Importaciones y Compras locales – Producción – Finanzas

En la actualidad este eslabonamiento no existe en la empresa, ni se gestiona en manera informal.

Nuestra propuesta es formalizar el eslabonamiento requerido, para poder asegurar un nivel de *stock* adecuado a través de lo siguiente:

- El establecimiento de objetivos.
- Formatos de reporte.
- Medición de resultados.
- Medidas correctivas que premien los buenos resultados y sancionen a quienes no lo cumplan.

Indicadores

Primer indicador

$$\mathbf{Iac} = ((\mathbf{Pcac} - \mathbf{Pcan}) / \mathbf{Pcan}) \times 100$$

Iac: Indicador porcentual de ahorro de compra (por artículo).

Pcac: Precio de compra actual.

Pcan: Precio de compra anterior.

Segundo indicador

$$\mathbf{a) Iri} = \mathbf{Cv} / \mathbf{Ip}$$

Iri: Indicador de rotación de inventario.

Cv: Costo de venta (en el periodo de medición).

Ip: Inventario promedio (en el periodo de medición).

$$\mathbf{b) Ias} = (\mathbf{Sa} / \mathbf{St}) \times 100$$

Ias: Indicador porcentual de antigüedad de *stock*.

Sa: *Stock* antiguo (sin rotación en un horizonte mayor o igual a seis meses).

St: *Stock* total (sin rotación en un horizonte mayor o igual a seis meses).

Investigación y Desarrollo

Jefe: Alfredo Vite

Esta actividad comprende:

- Investigar y proponer soluciones de TI.
- Mejora continua de procesos productivos.
- Soporte para el desarrollo de nuevos productos.

Estas actividades le permitirán a Cecosami S.A. mejorar costos, diferenciarse, brindar nuevos productos y servicios al mercado gráfico.

Esta actividad hoy en día es desarrollada por una persona:

-Jefe de Investigación y Desarrollo

Fuente de creación de valor:

a.Desarrollo de nuevos productos.

b.Reducción de costos de los procesos.

Eslabonamiento requerido para desarrollo de nuevos productos:

Comercialización – Investigación y Desarrollo – Finanzas

En la actualidad este eslabonamiento no existe, ni de manera informal en la empresa.

Nuestra propuesta es formalizar este eslabonamiento, sistematizando la información de las oportunidades detectadas en el mercado para que se traduzcan en propuestas de nuevos productos que satisfaga las oportunidades. La información será capturada y formalizada por la actividad de Comercial y, la propuesta del nuevo producto que satisfaga la oportunidad detectada la desarrollará Investigación y Desarrollo. Finanzas buscará dar el soporte financiero para el desarrollo de nuevos productos.

Eslabonamientos requeridos para reducción de costos de los procesos:

Producción – Investigación y Desarrollo – Importación y Compras nacionales

En la actualidad este eslabonamiento no existe ni de manera informal en la empresa.

Nuestra propuesta es formalizar el eslabonamiento entre Investigación y Desarrollo con Producción, orientado a la búsqueda de nuevas alternativas que mejoren los procesos, apuntando a reducir costos sin deteriorar la calidad, así como nuevas especificaciones de insumos y materia prima que también busquen mejorar los costos de producción.

Indicadores

En la actualidad el responsable de esta actividad no ha desarrollado ningún indicador. Proponemos dos indicadores, uno por cada propuesta de valor:

Primer indicador

$$\mathbf{Inp} = \mathbf{Qnpe/año}$$

Inp: Indicador (número) de nuevos productos exitosos en el horizonte de un año.

Qnpe: Cantidad de nuevos productos exitosos.

Segundo indicador

Indicador de reducción de costos por proceso

$$\mathbf{Irca} = ((\mathbf{Cac} - \mathbf{Cant}) / \mathbf{Cant}) \times 100$$

Cac: Costo actual del proceso mejorado

Cant: Costo anterior del proceso por mejorar

Desarrollo de Recursos Humanos

Jefa: Ornella Lambruschini

Esta actividad en la actualidad, consiste en proveer el personal necesario para el buen funcionamiento de la empresa, manejar el sistema de planillas y beneficios sociales. Sin embargo, se está planificando estratégicamente actividades como diseño de clima laboral, planes de capacitación, líneas de carrera, perfil de puestos, bandas salariales y diseño organizacional.

Esta actividad hoy en día es desarrollada por seis personas:

- Jefe de Recursos Humanos
- (2) Asistentes de Selección
- (2) Asistentes de Planilla
- (1) Asistente de Administración de personal

Nuestra propuesta para que se logre exitosamente la planeación estratégica de recursos humanos es establecer las siguientes fuentes de creación de valor con sus respectivos eslabonamientos.

Fuentes de creación de valor:

- a. Selección efectiva de personal.
- b. Retención del personal clave.
- c. Capacitación de personal.

Eslabonamiento requerido para la selección efectiva del personal:

Recursos Humanos – Todas las actividades de la empresa

En la actualidad este eslabonamiento existe de manera informal en la empresa. Sin embargo, la Jefatura de Recursos Humanos está empeñada en formalizarlo.

Nuestra propuesta es establecer un perfil de puestos por cada posición y seleccionar al *head hunter* que se encargue de la selección de los candidatos idóneos para cada posición clave (Gerencia y Jefaturas). Las posiciones no claves serán seleccionadas directamente por la actividad de Recursos Humanos en coordinación con la actividad involucrada y, además, deberá contar con el soporte de un psicólogo.

Eslabonamiento requerido para lograr la retención del personal clave:

Recursos Humanos – Infraestructura – La actividad involucrada

En la actualidad este eslabonamiento no existe en la empresa ni de manera informal.

Nuestra propuesta es formalizar un eslabonamiento entre Recursos Humanos e Infraestructura, en donde se diseñe los planes de retención para cada actividad clave y se coordine con cada actividad involucrada, para formalizar el plan de retención. Infraestructura, además, deberá

establecer un presupuesto estratégico que permita soportar al plan de retención aprobado.

Eslabonamiento requerido para la capacitación del personal:

Recursos Humanos – La actividad involucrada – Infraestructura

En la actualidad este eslabonamiento no existe en la empresa de manera formal. Sin embargo, sí se han propuesto planes de capacitación esporádicos que no necesariamente responden a una necesidad específica que la empresa requiere.

Nuestra propuesta es formalizar un eslabonamiento entre Recursos Humanos y la actividad involucrada, en donde se propongan los planes de capacitación por cada actividad y se presupueste para la presentación y aprobación a Infraestructura, este plan de capacitación deberá tener indicado el costo beneficio para la empresa.

Indicadores

En la actualidad la jefatura de esta actividad cuenta con algunos, pero deben ser modificados para poder medir efectivamente nuestra propuesta de valor.

Proponemos tres indicadores, uno por cada propuesta de valor:

Primer indicador

Proponemos el indicador de Evaluación de personal

Iep= f(conocimiento, competencias, resultados, interrelación humana, responsabilidad, solución de problemas).

Segundo indicador

Número de renunciaciones de puestos claves al año

Irpc= ((Ntpc-Nrpc)/Ntpc)x100

Nrpc: Número de renunciaciones de personal clave contratado.

Ntpc: Número total de personal clave contratado.

Tercer indicador

Porcentaje de puestos capacitados al año.

ICp=(Npc/Ntp) x 100

ICp: Indicador de capacitación de personal.

Npc: Número de personal capacitado.

Ntp: Número total de personal.

Actividades de Infraestructura

En la actualidad la actividad de Infraestructura está conformada por:

Gerente General: Luis Gilberto Cieza de León Tuesta

Gerente de Finanzas: Lorena Castillo

Responsable de Contabilidad: Magaly Saravia

Coordinadora Legal: Verónica Chumpitaz

Esta actividad establece que la Alta Dirección defina un objetivo general para toda la empresa, así como las bases

necesarias para que las gerencias y jefaturas convengan al objetivo propuesto. La Alta Dirección se reúne periódicamente con las jefaturas para revisar los avances y resultados. En la actualidad, la Alta Dirección no ha formalizado aspectos relacionados con clima laboral, cultura organizacional ni planeación estratégica; sin embargo, existe una marcada intención de querer lograr los mejores resultados en estos niveles.

Nuestra propuesta es construir una cadena de valor donde esta actividad de Infraestructura tome en cuenta formalmente actividades relacionadas con el mejoramiento continuo del clima laboral, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la gestión estratégica del negocio.

Esta actividad hoy en día es desarrollada por tres (3) personas:

Alta Dirección

- Gerente General
- Gerente Financiero y Contable
- Coordinador Legal

Nuestra propuesta es que esta actividad también cuente con una Gerencia de Recursos Humanos y que la Gerencia Financiera y Contable también gestionen la administración de una manera formal.

Fuentes de creación de valor:

- a. Construir una imagen y reputación excelente.

b. Calidad total en toda la empresa.

Eslabonamiento requerido para construir una imagen y reputación excelente:

Infraestructura – Producción – Comercialización – Investigación y Desarrollo – Recursos Humanos

En la actualidad este eslabonamiento no existe en la empresa.

Nuestra propuesta es formalizar la coordinación de Infraestructura con Producción, Investigación y Desarrollo, Comercialización y Recursos Humanos para que establezca políticas orientadas a lograr la excelencia en la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos.

Eslabonamiento requerido para la calidad total en toda la empresa:

Infraestructura – Todas las actividades

En la actualidad este eslabonamiento no existe en la empresa, ni se vislumbra en forma informal.

Nuestra propuesta es formalizar la medición del logro de la calidad total de una forma objetiva a través de un indicador que definiremos como costo de no calidad. Infraestructura gestionará el negocio, midiendo y estableciendo objetivos para eliminar los costos de no calidad.

Indicador

En la actualidad el responsable de esta actividad no ha desarrollado ningún indicador. Por lo que proponemos dos indicadores, uno por cada propuesta de valor:

Primer indicador

$$I_{gw} = V_t - V_{an}$$

I_{gw}: Indicador *goodwill* (valor de la empresa).

V_t: Valor total de la empresa.

V_{an}: Valor actual total de todos los activos netos individuales.

Segundo indicador

$$I_{cnc} = ((C_{nac} / C_{nan}) / C_{nan}) \times 100$$

I_{cnc}: Indicador de costo de no calidad.

C_{nac}: Costos de no calidad actual.

C_{nan}: Costos de no calidad anterior.

Gráfico 6.2: Cadena de valor propuesta para Cecosami S.A.



Elaboración propia

6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

Con la finalidad de poder medir el avance diseñado en la cadena de valor reconfigurada, hemos establecido los indicadores de control básico que permitan, de una manera sencilla, evaluar si se está cumpliendo con el objetivo de valor.

Tabla 6.1: Indicadores de las actividades de la cadena de valor

ACTIVIDAD	INDICADOR	FORMULA
AP: LOGÍSTICA DE ENTRADA	ISL: Indicador de Slow Moving (baja rotación)	$ISL = Inv_{SL} / Inv_T$
	Iqs: Indicador de quiebre de stock (volumen unitario del stock: unidades)	$Iqs = T_p / T_d$
AP: PRODUCCIÓN	Ice: Indicador de cumplimiento de entrega de producción según planeamiento.	$Ice = Q_{eat} / Q_T$
	Icdp: Indicador cero defecto de producción (volumen unitario: unidades producidas).	$Icdp = Q_{def} / Q_{tp}$
	Ifde: Indicador porcentual de factor de entrega (volumen unitario: Tiempo).	$Ifde = ((T_{of} - T_r) / T_{of}) \times 100$
AP: ALMACENAMIENTO O DE PRODUCTOS TERMINADOS Y DISTRIBUCIÓN.	Iced: Indicador cero error de despacho (volumen unitario: numero de pedidos entregados al cliente con o sin rebote).	$Iced = P_{ed} / P_{td}$
	Ipet: Indicador de pedidos entregados a tiempo.	$Ipet = Q_{pet} / Q_{pe}$
AP: COMERCIAL	Ivce: Indicador que mide los ingresos por venta generados por los clientes estratégicos (actuales y nuevos)	$Ivce = V_{ce} / V_t$
	Irce: Indicador de retención de clientes estratégicos en un horizonte de seis meses.	$Irce = N_{cehac} / N_{cehan}$
AP: SERVICIO DE POST VENTA	Icr: Indicador porcentual de compras repetidas	$Icr = (N_{chac} / N_{chan}) \times 100$
AA: IMPORTACIÓN Y COMPRAS LOCALES	Iac: Indicador porcentual de ahorro de compra (por artículo).	$Iac = ((P_{cac} - P_{can}) / P_{can}) \times 100$
	Iri: Indicador de rotación de inventario.	$Iri = C_v / I_p$
	Ias: Indicador porcentual de antigüedad de stock.	$Ias = (S_a / S_t) \times 100$
AA: INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Inp: Indicador de (numero) de nuevos productos exitosos en el horizonte de un año	$Inp = Q_{npe} / \text{año}$
	Indicador de reducción de costos por proceso	$Irca = ((C_{ac} - C_{ant}) / C_{ant}) \times 100$
AA: DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	Indicador de Evaluación de personal	$I_{ep} = f(\text{conocimiento, competencias, resultados, interrelación humana, responsabilidad, solución de problemas})$
	Número de renunciaciones de puestos claves al año	$I_{rpc} = ((N_{tpc} - N_{rpc}) / N_{tpc}) \times 100$
	ICp: Indicador de Capacitación de personal.	$ICp = (N_{pc} / N_{tp}) \times 100$
AA: ACTIVIDAD DE INFRAESTRUCTURA	Igw: Indicador goodwill (valor de la empresa)	$Igw = V_t - V_{an}$
	Ienc: Indicador de costo de no calidad	$Ienc = ((C_{nac} / C_{nan}) / C_{nan}) \times 100$

Elaboración propia

6.3. *Benchmarking* y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor

A continuación presentamos la Tabla 6.2 *Benchmarking* que ha sido construida en base a un sondeo, realizado a ex trabajadores de *Quad/Graphics*, *Metrocolor* y *Cimagraf* (ver Anexo 22, Anexo 23, Anexo 24 y Anexo 25).

Tabla 6.2: Benchmarking comparación con los líderes de la industria

ACTIVIDAD	INDICADOR	FORMULA	CECOSAMI	INDUSTRIA GRAFICA CIMAGRAF (BM)	QUADGRAFIC	METROCOLOR
AP: LOGISTICA DE ENTRADA	ISL: Indicador de Slow Moving (baja rotación)	$ISL = Inv_{SL} / InvT$	MB	MEB	M	M
	Iqs: Indicador de quiebre de stock (volumen unitario del stock: unidades)	$Iqs = Tp / Td$	MEB	M	ND	ND
AP: PRODUCCIÓN	Ice: Indicador de cumplimiento de entrega de producción según planeamiento.	$Ice = Qeat / QT$	MEB	MB	MB	MB
	Ifde: Indicador porcentual de factor de entrega (volumen unitario: Tiempo).	$Ifde = ((Tof - Tr) / Tof) \times 100$	M	MEB	MEB	MEB
	Icdp: Indicador cero defecto de producción (volumen unitario: unidades producidas).	$Icdp = Qdef / Qtp$	M	MEB	MEB	MEB
AP: ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS TERMINADOS Y DISTRIBUCIÓN.	Iced: Indicador cero error de despacho (volumen unitario: numero de pedidos entregados al cliente con o sin rebote).	$Iced = Ped / Ptd$	M	MEB	MEB	MEB
	Ipet: Indicador de pedidos entregados a tiempo.	$Ipet = Qpet / Qpe$	MEB	MB	MEB	MB
AP: COMERCIAL	Ivce: Indicador que mide los ingresos por venta generados por los clientes estratégicos (actuales y nuevos)	$Ivce = Vce / Vt$	M	MEB	MEB	MB
	Irce: Indicador de retención de clientes estratégicos en un horizonte de seis meses.	$Irce = Ncehac / Ncehan$	MEB	MB	MB	M
AP: SERVICIO DE POST VENTA	Icr: Indicador porcentual de compras repetidas	$Icr = (Nchac / Nchan) \times 100$	MEB	MB	MEB	M
AA: IMPORTACIÓN Y COMPRAS LOCALES	Iac: Indicador porcentual de ahorro de compra (por artículo).	$Iac = ((Pcac - Pcan) / Pcan) \times 100$	MB	MB	MB	MB
	Iri: Indicador de rotación de inventario.	$Iri = Cv / Ip$	MB	MEB	M	M
	Ias: Indicador porcentual de antigüedad de stock.	$Ias = (Sa / St) \times 100$	MB	MB	MB	MB
AA: INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	productos exitosos en el horizonte de un año	$Inp = Qnpe / \text{año}$	M	MEB	MEB	MEB
	Indicador de reducción de costos por proceso	$Irca = ((Cac - Cant) / Cant) \times 100$	M	MEB	MB	M
AA: DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	Indicador de Evaluación de personal	Iep= f (conocimiento, competencias, resultados, interrelación humana, responsabilidad, solución de problemas)	M	MB	MB	M
	Número de renuncias de puestos claves al año	$Irpc = ((Ntpc - Nrpc) / Ntpc) \times 100$	M	MB	MB	MB
	ICp: Indicador de Capacitación de personal.	$ICp = (Npc / Ntp) \times 100$	M	MB	MB	M
AA: ACTIVIDAD DE INFRAESTRUCTURA	Igw: Indicador goodwill (valor de la empresa)	$Igw = Vt - Van$	M	MB	MB	M
	Icnc: Indicador de costo de no calidad	$Icnc = ((Cnac / Cnan) / Cnan) \times 100$	M	MB	MB	M

RESEÑA:	
MB	MUY BUENO
MEB	MEDIANAMENTE BUENO
M	MALO
ND	NO DETERMINADO

Elaboración propia

6.4. Determinar las competencias de la empresa

Para la determinación de las competencias logradas por Cecosami S.A. en la actualidad, hemos utilizado los *drivers* o factores críticos de éxito que se necesitan para alcanzar ventaja competitiva a través de las competencias desarrolladas por la empresa. Estas habilidades distintivas se basarán en recursos únicos o capacidades únicas.

Cada cuadro selecciona un *driver* y se confrontan los recursos o capacidades únicas que se requieren para alcanzar una habilidad distintiva. En caso que la empresa no posea el recurso o la capacidad única, no le conferirá ninguna habilidad distintiva. Cuando el *driver* no tiene relación con la competencia a alcanzar el recurso o la capacidad única no se califica.

Cuadro 6.1: Calidad de productos

Recursos únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Mano de obra	X		X	
Personal administrativo/comercial		X		X
Mobiliario, máquina y equipo	X-		X-	
Conocimiento	X		X	
Tecnologías	X-		X-	
<i>Know How</i> *	X		X	
Innovación		X		X
Experiencia	X		X	
Reputación	X		X	
Capacidades únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Organización		X		X
Dirección	X		X	
Control		X		X
* Saber utilizar la tecnología				

Elaboración propia

Conclusión:

De acuerdo al cuadro que evalúa las competencias existentes de Cecosami S.A. concluimos que, por la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee, ha desarrollado en un nivel de suficiente, la competencia de calidad de producto.

Cuadro 6.2: Capacidad financiera

Recursos únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Financiera	X		X	
Infraestructura*	X+		X+	
Experiencia	X		X	
Reputación	X		X	
Capacidades únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Implementación de estrategias		X		X
Planeación		X		X
Dirección	X		X	
Control		X		X
Inversión efectiva		X		X
* Edificio				

Elaboración propia

Conclusión:

De acuerdo al cuadro que evalúa las competencias existentes de Cecosami S.A. concluimos que, por la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee, ha desarrollado en un nivel de suficiente, la competencia de capacidad financiera.

Cuadro 6.3: Equipos y *software* de última tecnología

Recursos únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Mano de obra	X		X	
Personal administrativo/comercial		X		X
Financiera	X		X	
Infraestructura*	X+		X+	
Mobiliario, máquina y equipo	X-		X-	
Tecnologías	X-		X-	
<i>Know How</i> **	X		X	
Innovación		X		X
Capacidades únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Organización		X		X
Desarrollo de productos		X		
* Edificio				
** Saber utilizar la tecnología				

Elaboración propia

Conclusión:

De acuerdo al cuadro que evalúa las competencias existentes de Cecosami S.A. concluimos que, por la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee, ha desarrollado en un nivel de suficiente, la competencia de equipos y *software* de última tecnología.

Cuadro 6.4: Conocimiento del sector

Recursos únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Conocimiento	X		X	
Tecnologías	X-		X-	
<i>Know How</i> *	X		X	
Experiencia	X		X	
Capacidades únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Desarrollo de productos		X		X
Implementación de estrategias		X		X
Planeación		X		X
** Saber utilizar la tecnología				

Elaboración propia

Conclusión:

De acuerdo al cuadro que evalúa las competencias existentes de Cecosami S.A. concluimos que, por la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee, ha desarrollado en un nivel de suficiente, la competencia de conocimiento del sector.

Cuadro 6.5: Reputación

Recursos únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Mano de obra	X		X	
Personal administrativo/comercial		X		X
Financiera	X		X	
Infraestructura*	X+		X+	
Mobiliario, máquina y equipo	X-		X-	
Conocimiento	X		X	
Tecnologías	X-		X-	
Know How **	X		X	
Innovación		X		X
Experiencia	X		X	
Reputación	X		X	
Capacidades únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Organización		X		X
Selección y reclutamiento		X		X
Retención		X		X
Negociación		X		X
Desarrollo de productos		X		X
Implementación de estrategias		X		X
Planeación		X		X
Dirección	X		X	
Control		X		X
Inversión efectiva		X		X
* Edificio				
** Saber utilizar la tecnología				

Elaboración propia

Conclusión:

De acuerdo al cuadro que evalúa las competencias existentes de Cecosami S.A. concluimos que, por la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee, ha desarrollado en un nivel de suficiente la competencia de reputación.

Cuadro 6.6: Compromiso del personal

Recursos únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Infraestructura*	X+		X+	
Mobiliario, máquina y equipo	X-		X-	
Reputación	X		X	
Capacidades únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Organización		X		X
Selección y reclutamiento		X		X
Retención		X		X
Dirección	X		X	
Control		X		X
* Edificio				

Elaboración propia

Conclusión:

De acuerdo al cuadro que evalúa las competencias existentes de Cecosami S.A. concluimos que, por la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee, ha desarrollado en un nivel deficiente la competencia de compromiso de personal.

Cuadro 6.7: Rentabilidad

Recursos únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Mano de obra	X		X	
Personal administrativo/comercial		X		X
Financiera	X		X	
Mobiliario, máquina y equipo	X-		X-	
Tecnologías	X-		X-	
Know How *	X		X	
Innovación		X		X
Experiencia	X		X	
Reputación	X		X	
Capacidades únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Organización		X		X
Negociación		X		X
Desarrollo de productos		X		X
Implementación de estrategias		X		X
Planeación		X		X
Control		X		X
Inversión efectiva		X		X
*Saber utilizar la tecnología				

Elaboración propia

Conclusión:

De acuerdo al cuadro que evalúa las competencias existentes de Cecosami S.A. concluimos que, por la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee, ha desarrollado en un nivel deficiente la competencia de rentabilidad.

Cuadro 6.8: Capacidad productiva

Recursos únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Mano de obra	X		X	
Financiera	X		X	
Mobiliario, máquina y equipo	X-		X-	
Tecnologías	X-		X-	
<i>Know How</i> *	X		X	
Capacidades únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Organización		X		X
Inversión efectiva		X		X

*Saber utilizar la tecnología

Elaboración propia

Conclusión:

De acuerdo al cuadro que evalúa las competencias existentes de Cecosami S.A. concluimos que, por la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee, ha desarrollado en un nivel de deficiente la competencia de capacidad productiva.

Cuadro 6.9: Cumplimiento

Recursos únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Mano de obra	X		X	
Personal administrativo/comercial		X		X
Financiera	X		X	
Infraestructura*	X+		X+	
Mobiliario, máquina y equipo	X-		X-	
Conocimiento	X		X	
Tecnologías	X-		X-	
Know How **	X		X	
Experiencia	X		X	
Capacidades únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Organización		X		X
Planeación		X		X
Dirección	X		X	
Control		X		X
* Edificio				
** Saber utilizar la tecnología				

Elaboración propia

Conclusión:

De acuerdo al cuadro que evalúa las competencias existentes de Cecosami S.A. concluimos que, por la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee, ha desarrollado en un nivel deficiente la competencia de cumplimiento.

Cuadro 6.10: Precio

Recursos únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Mano de obra	X			
Personal administrativo/comercial		X		
Financiera	X			X
Mobiliario, máquina y equipo	X-			x
Conocimiento	X			X
Tecnologías	X-			X
Know How *	X			X
Innovación		X		X
Experiencia	X			X
Reputación	X			X
Capacidades únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Negociación		X		X
Desarrollo de productos		X		X
Implementación de estrategias		X		
Inversión efectiva		X		X
* Saber utilizar la tecnología				

Elaboración propia

Conclusión:

De acuerdo al cuadro que evalúa las competencias existentes de Cecosami S.A. concluimos que, por la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee, ha desarrollado en un nivel de suficiente la competencia de precio.

Cuadro 6.11: Efectividad para ganar licitaciones

Recursos únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Personal administrativo/comercial		X		
Financiera	X			
Conocimiento	X			
Experiencia	X			
Capacidades únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Organización		X		X
Negociación		X		X

Elaboración propia

Conclusión:

De acuerdo al cuadro que evalúa las competencias existentes de Cecosami S.A. concluimos que, por la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee, ha desarrollado en un nivel deficiente la competencia de efectividad para ganar licitaciones.

Cuadro 6.12: Participación de mercado

Recursos únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Personal administrativo/comercial		X		X
Innovación		X		X
Experiencia		X		X
Reputación		X		X
Capacidades únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Negociación		X		X
Desarrollo de productos		X		X
Implementación de estrategias		X		X
Planeación		X		X
Dirección		X		X
Control		X		X

Elaboración propia

Conclusión:

De acuerdo al cuadro que evalúa las competencias existentes de Cecosami S.A. concluimos que, por la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee, ha desarrollado en un nivel deficiente la competencia de participación de mercado.

Cuadro 6.13: Rapidez en la entrega de productos

Recursos únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Mano de obra	X		X	
Personal administrativo/comercial		X		X
Financiera	X		X	
Mobiliario, máquina y equipo	X-		X-	
Tecnologías	X-		X-	
Know How *	X		X	
Experiencia	X		X	
Capacidades únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Organización		X		X
Planeación		X		X
Control		X		X
Inversión Efectiva				

* Saber utilizar la tecnología

Elaboración propia

Conclusión:

De acuerdo al cuadro que evalúa las competencias existentes de Cecosami S.A. concluimos que, por la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee, ha desarrollado en un nivel deficiente la competencia de rapidez en la entrega de productos.

Cuadro 6.14: Organización efectiva

Recursos únicos	Tiene	No Tiene	Habilidades distintivas	
			Tiene	No tiene
Personal administrativo/comercial		X		X
Capacidades únicas	Tiene	No Tiene	Tiene	No Tiene
Organización		X		X
Selección y reclutamiento		X		X
Retención		X		X
Negociación		X		X
Desarrollo de productos		X		X
Implementación de estrategias		X		X
Planeación		X		X
Dirección		X		X
Control		X		X
Inversión efectiva		X		X

Elaboración propia

Conclusión:

De acuerdo al cuadro que evalúa las competencias existentes de Cecosami S.A. concluimos que, por la cantidad de recursos y capacidades únicas que posee, ha desarrollado en un nivel incompleto la competencia de organización efectiva.

6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

Se tiene una calidad de producto por encima de la competencia.

Después del análisis realizado sobre los recursos y capacidades que la empresa desarrolla, con la finalidad de crear ventaja

competitiva, hemos detectado que gracias a los recursos, mano de obra, conocimiento y uso superior de la tecnología, con la capacidad de dirección inteligente, se ha consolidado la competencia necesaria para el logro de la ventaja competitiva basada en la calidad superior.

Es oportuno resaltar que la empresa, en la actualidad, no maneja una gestión basada en un planeamiento estratégico y, el logro de esta ventaja competitiva no proviene de un plan y, más bien, consideramos que se ha alcanzado en base a las “estrategias de patrón de comportamiento” desarrollada por el líder de la organización.

Por otro lado, es peligroso que la ventaja competitiva alcanzada por Cecosami S.A. se sustente en recursos, más que en capacidades únicas, porque pueden ser fácilmente imitables. Podemos observar que esta tendencia de imitación se cumple cuando se califica el *driver* calidad de producto en la matriz MPC a las empresas *Cimagraf*, *Metrocolor* y *Grambs*, ya que han percibido que el mercado exige el atributo de calidad para adquirir los servicios, y la están desarrollando.

A la fecha, Cecosami S.A. mantiene el liderazgo de calidad en el sector y deberá focalizar otras competencias que la conduzcan al logro de otras ventajas competitivas.

6.6. Matriz de evaluación de los factores EFI

Para la elaboración de la matriz EFI hemos seleccionado, en base a una auditoría interna y externa, los drivers o factores críticos de éxito que requieren las empresas del sector para poder lograr ventaja competitiva.

Cada uno de los *drivers* ha sido evaluado con un peso de importancia en este sentido.

La metodología usada ha sido a través de una encuesta, en la que han participado clientes (ver Anexo 26 y Anexo 27), proveedores, expertos y no clientes (ver Anexo 28 y Anexo 29), todos relacionados al sector. Posteriormente, hemos calificado si la empresa ha desarrollado una fortaleza o una debilidad por cada *driver* y se usó una calificación cuantitativa de 1 a 4 según:

1. Gran debilidad
2. Debilidad
3. Fortaleza
4. Gran fortaleza

Tabla 6.3: Matriz EFI

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Calidad de productos	0.1	3.2	0.32
Capacidad financiera (apalancamiento)	0.075	3.2	0.24
Equipos y software de última tecnología	0.1	3.1	0.31
Conocimiento del sector	0.075	3	0.225
Reputación	0.06	3	0.18
Compromiso del Personal	0.04	2.5	0.1
Rentabilidad	0.075	2.5	0.1875
Capacidad productiva	0.075	2.5	0.1875
DEBILIDADES			
Cumplimiento (Entrega caract.solicitadas, en el tiempo, tiraje completo)	0.1	2	0.2
Precios	0.09	2.6	0.234
Efectividad para ganar licitaciones	0.03	2	0.06
Participación de mercado	0.06	1.5	0.09
Rapidez en la entrega de productos	0.1	1.5	0.15
Organización efectiva	0.02	1	0.02
	1		2.504

Elaboración propia

Después de haber realizado la Matriz de Evaluación de los Factores Internos de la empresa Cecosami S.A, observamos que el valor EFI es de 2.504, posicionándola en la media de total ponderado; esto quiere decir, que la empresa posee ventaja competitiva para aprovechar sus fortalezas y combatir sus debilidades, sin embargo deberá establecer una estructura organizacional adecuada que permita poner en práctica estos factores internos claves identificados en la matriz.

CAPÍTULO VII

7. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias

7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos

Para el desarrollo del alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos vamos a considerar lo que la Misión y Visión proponen, y que se relaciona directamente con las tres características de una organización:

- Propósito definido
- Estructura
- Personas

Estas tres características, estratégicamente definidas, le confieren la institucionalidad necesaria a CecosamiS.A. para el logro de la ventaja competitiva en su ámbito de competencia.

Por otro lado, la rentabilidad como medio para sustentar el desarrollo de estas tres características, también será base importante para el planteamiento de los objetivos estratégicos.

7.1.1. Objetivos estratégicos

A continuación mostramos el desarrollo de los objetivos estratégicos, cuyo sustento será explicado en el análisis desarrollado en el punto 7.1.2.

1. Cumplir las expectativas de comunicación gráfica y digital de los clientes.
2. Desarrollar constantemente productos innovadores.

3. Establecer una cultura de trabajo en equipo.
4. Estar a la vanguardia de la tecnología gráfica.
5. Lograr clientes satisfechos y fidelizados.
6. Anticiparnos al uso de las tendencias futuras.
7. Generar una atractiva rentabilidad.
8. Reconocimiento a nuestros colaboradores.
9. Preservar el medio ambiente.

Estos 9 objetivos estratégicos permitirán que se cumpla la misión propuesta. Para tal efecto, en el presente plan, se han desarrollado las estrategias necesarias (ver Capítulo VII). Dado que la organización actual no está estructurada para poder soportar la implementación de las estrategias seleccionadas, se ha creído conveniente rediseñar la organización en base a los eslabonamientos propuestos en la cadena de valor (Capítulo VI). Cada eslabonamiento propuesto generará el valor necesario que diferenciará a CecosamiS.A.

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos

Este análisis consistirá en determinar la relación entre los objetivos estratégicos y la Visión - Misión del plan. Para que, tal como lo indicamos en el párrafo anterior, el logro de los objetivos estratégicos permita alcanzar la Visión – Misión propuestas.

Cada objetivo estratégico generará varios objetivos operativos, de forma que si estos se alcanzan, se logra el objetivo estratégico.

A continuación mostramos el análisis de los objetivos estratégicos y los objetivos operativos respectivos.

Cuadro 7.1: Objetivos estratégicos y objetivos operativos

Nº	OBJETIVO ESTRATEGICO	HORIZONTE	OBJETIVO OPERATIVO
1	Cumplir las expectativas de comunicación gráfica y digital de los clientes.	Por trabajo terminado	Alcanzar el 100% de las especificaciones técnicas y de diseño aprobado por el cliente por trabajo entregado.
		Por trabajo entregado	Cumplir con el estándar de presentación por cada pedido
		Tiempo acordado	Alcanzar la entrega del 100% de los pedidos en el tiempo acordado.
		Por Presupuestos aprobados y entregados/Año	15% de presupuestos aprobados y entregados satisfactoriamente al 2016.
			30% de presupuestos aprobados y entregados satisfactoriamente al 2019.
		Por venta	Flexibilizar la política de venta al crédito de un plazo de 60 días a 75 días a partir del 2016.
Por Cliente/Año	De 2 no conformidades por cliente/año a 0 no conformidades por cliente al año 2016.		
2	Desarrollar productos innovadores constantemente.	Dos productos al año	Desarrollar dos productos nuevos por año.
3	Establecer una cultura de trabajo en equipo.	Por contratación	60% de personal incorporado con capacidad de trabajo en equipo por año al 2016, 80% al 2017 y 100% al 2018.
4	Estar en la vanguardia de la tecnología gráfica.	Por Proceso	Modificar el 100% de los procesos de: cotización, impresión, acabados y entrega para incrementar sustancialmente el tiempo de entrega al 2017.
5	Lograr clientes satisfechos y fidelizados.	Por compras repetidas	40% de compras repetidas al 2016
6			60% de compras repetidas al 2019
7	Anticiparnos a las tendencias futuras.	Producto/Año	Agregar un producto nuevo cada 3 años
8	Generar una rentabilidad atractiva	% Rentabilidad/Año	Alcanzar una rentabilidad de 10% al 2017
			Alcanzar una rentabilidad de 12% al 2019
9	Reconocimiento a nuestros colaboradores.	Índice de rotación/Año	Reducir el índice de rotación de personal de 47% a 35% al 2016 y 25% al 2019
10	Preservar el medio ambiente	Por Auditoria	100% de conformidad por categoría auditada internamente al 2019 según la OEFA (Organismo de evaluación y fiscalización ambiental)

Elaboración propia

A continuación mostramos la Misión y Visión propuesta, que se alcanza si se cumplen los objetivos estratégicos y operativos indicados.

Misión propuesta

“Somos una empresa orientada a satisfacer las necesidades de comunicación gráfica y digital de los clientes, desarrollando productos innovadores, a través del trabajo en equipo, tecnología de punta y con un enfoque de alto servicio al cliente, anticipándonos a las tendencias futuras.

Buscamos permanentemente generar valor para todos los que tienen relación con nosotros, manteniendo un equilibrio armonioso con el medio ambiente”.

Visión propuesta

“Ser una empresa líder a nivel regional en soluciones de comunicación gráfica y digital con estándares de clase mundial”.

7.2. Diseño y formulación de estrategias

7.2.1. Modelo Océano Azul

Para desarrollar el modelo estratégico del Océano Azul, empezaremos definiendo dos océanos: Océano Rojo y Océano Azul.

- **Océano Rojo.** Es el mercado constituido por las 47 empresas descritas en la Tabla 2.7 y el resto de empresas

no consideradas, incluyendo las informales, cuya estructura competitiva es de total amenaza; ya que la competencia es intensa, lo que se traduce en precios cada vez más bajos que no permiten una buena diferenciación.

- **Océano Azul.** Es el espacio de mercado que buscamos encontrar, con una oferta de valor novedosa, en donde no nos preocupará el efecto de la competencia.

a. Lienzo de la estrategia actual de la empresa

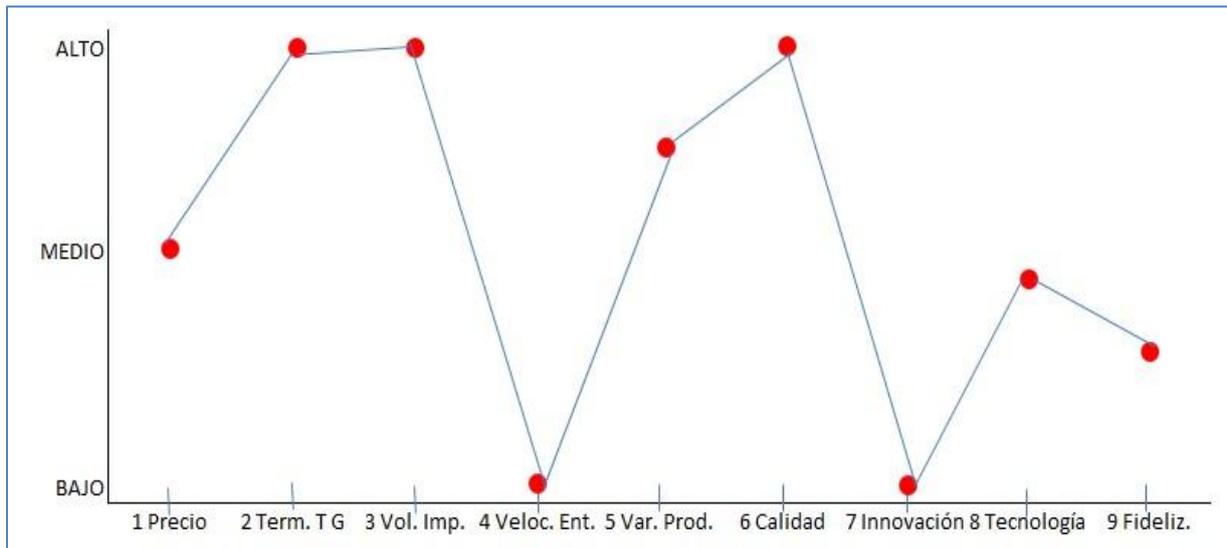
A continuación mostraremos el análisis situacional de la empresa Cecosami S.A. (ver Anexo 30, Anexo 31, Anexo 32 y Anexo 33).

Cuadro 7.2: Análisis situacional

OCÉANO ROJO	OCÉANO AZUL
Competimos con 47 empresas formales en particular con <i>Quad/Graphics, Cimagraf, Metrocolor y Grambs.</i>	Crearemos un nuevo espacio en el mercado.
Buscamos ventaja competitiva sobre estas empresas <i>Quad/Graphics, Cimagraf, Metrocolor y Grambs.</i>	No nos afectará la presencia de la competencia <i>Quad/Graphics, Cimagraf, Metrocolor y Grambs.</i>
Nos enfocamos en los clientes actuales existentes.	Nos enfocaremos en aumentar nuestra cartera de clientes.
El potencial de utilidades de nuestro sector es cada vez menor y el sector crece muy lentamente.	Desarrollaremos oportunidades con alto crecimiento y alta rentabilidad.

Elaboración propia

Gráfico 7.1: Lienzo de la estrategia de Cecosami S.A.



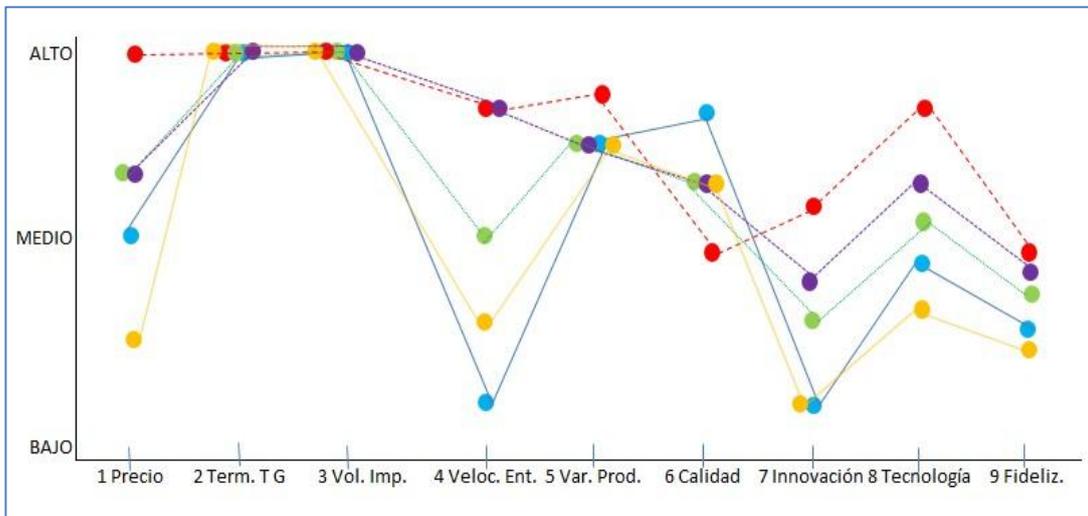
Elaboración propia

El Gráfico 7.1 muestra la situación actual de Cecosami S.A. en base a la calificación otorgada en cada uno de los factores (propuestos en la entrevista al Ing. Yoshimoto, Presidente de AGUDI) que se consideran los más relevantes dentro del sector gráfico.

b. Lienzo de la estrategia de la industria

El Gráfico 7.2 muestra la situación actual de Cecosami S.A. y de las empresas elegidas que forman parte de su grupo estratégico. Este análisis se ha realizado en base a la calificación que obtuvo cada una de estas empresas, en los factores que consideramos son los más relevantes dentro del sector gráfico.

Gráfico 7.2: Lienzo de la estrategia de la industria



Leyenda:

LÍNEA	EMPRESA
— (Azul)	CECOSAMI
- - - (Rojo)	QUADGRAFIC
... (Verde)	CIMAGRAF
- - - (Morado)	METROCOLOR
— (Amarillo)	GRAMBS

Elaboración propia

c. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)

Para reconstruir las fronteras actuales de mercado de CecosamiS.A. hemos optado por explorar el atractivo funcional del sector, donde el cliente o consumidor inconscientemente podría estar condicionado a buscar una función específica en sus proveedores gráficos, que satisfaga una necesidad gráfica.

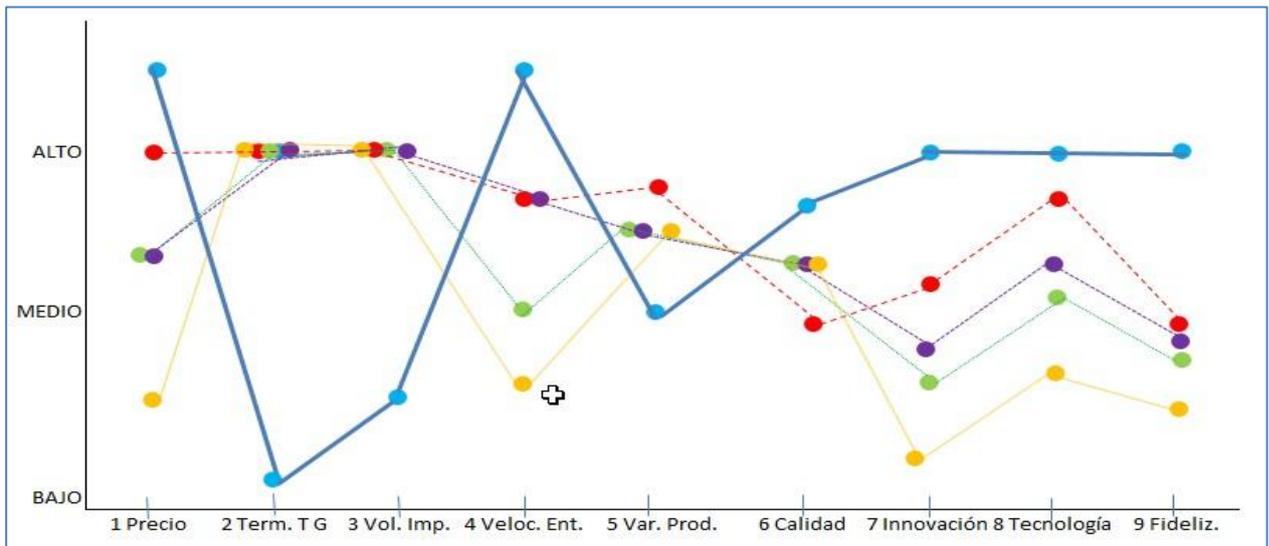
Cuadro 7.3: Matriz eliminar, reducir, incrementar y crear

ELIMINAR	INCREMENTAR
Terminología técnica gráfica	Innovación Tecnológica de los procesos Precio Fidelización
REDUCIR	CREAR
Tiempos de entrega estandar Variedad de productos Exigencia en volumen de impresión	Pedido CECOSAMI Express: Tiempos de entrega inmediatos

Elaboración propia

d. Lienzo de la nueva estrategia considerada

Gráfico 7.3: Lienzo de la nueva estrategia considerada



Leyenda

LINEA	EMPRESA
—	CECOSAMI
- - -	QUADGRAFIC
—	CIMAGRAF
· · ·	METROCOLOR
—	GRAMBS

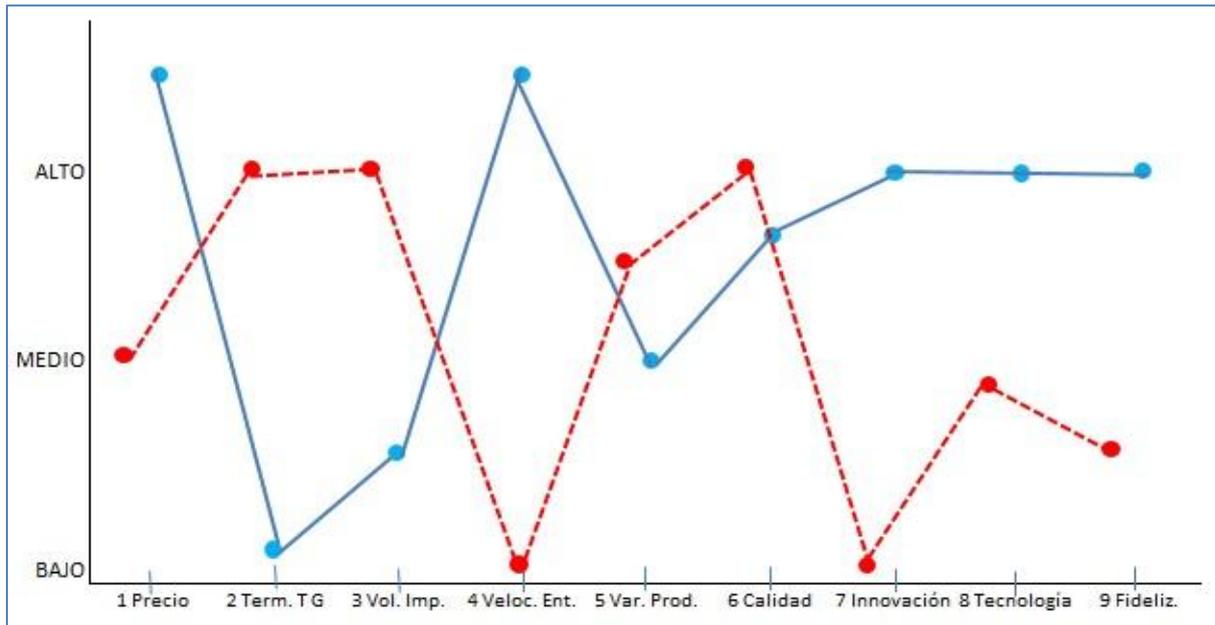
Elaboración propia

De acuerdo al análisis del Océano Azul, la estrategia propuesta será alcanzar una alta diferenciación en el mercado de la industria gráfica basada en lo siguiente:

- Eliminar la terminología técnica que usan las industrias gráficas durante el proceso de venta a los clientes, que hace difícil a estos tomar una decisión de compra. El proceso completo se inicia cuando el Ejecutivo de Cuenta detecta una necesidad gráfica de un cliente, entiende la necesidad, desarrolla una propuesta técnica con terminología compleja y un presupuesto inicial. Cuando la propuesta técnica es finalmente entendida por el cliente recién se le presenta una muestra (machote) para que sea aprobada. Una vez aprobada se inicia la producción.
- Reducir sustancialmente las demoras en la entrega de los pedidos. Hay que tener en cuenta que todos los competidores del sector tienen similares procesos y métodos de producción, lo que no permite hacer entregas de un día para el otro.
- Incrementar la innovación tecnológica de los procesos necesarios para poder romper los paradigmas de producción estándar de la industria gráfica. Incrementar el precio de los productos que tengan este atributo de entrega inmediata e incrementar la fidelización de los clientes que reconocen como un *driver* clave la entrega rápida de sus pedidos.

- Crear el servicio: “Pedido Cecosami Express”. Esta estrategia conllevará todos los atributos descritos anteriormente del Océano Azul desarrollado.

Gráfico 7.4: Comparativo Océano Rojo – Océano Azul



Leyenda

LINEA	EMPRESA
—	CECOSAMI
- - -	CECOSAMI

Elaboración propia

En el Gráfico7.4 hemos realizado el comparativo de Cecosami S.A. dentro del Océano Rojo y del Océano Azul.

7.2.2. Matrices de formulación de estrategias

En este punto nos basaremos en el análisis de la situación interna y externa de la empresa para realizar la

formulación de las estrategias adecuadas a través de las siguientes matrices:

a. Matriz FODA

En esta matriz hemos identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Cecosami S.A., que nos han permitido realizar los ajustes estratégicos necesarios.

Cuadro 7.4: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Calidad de productos 2- Capacidad financiera 3. Equipos y software de última tecnología 4. Conocimiento del sector 5. Reputación 6. Compromiso de personal 7. Rentabilidad 8. Capacidad productiva	1. Cumplimiento 2. Precios 3. Efectividad para ganar licitaciones 4. Participación de mercado 5. Rapidez en la entrega de productos 6. Organización efectiva
OPORTUNIDADES	FO	DO
a. Inflación	(d,1,3,4,5) Producir y desarrollar productos con alta diferenciación.	(d,1,2,5,6) Producir y desarrollar productos con alta diferenciación.
b. Tasa de referencia	(c,2) Invertir en adquisición de tecnología y equipos de última generación.	(c,3) Incrementar la efectividad para ganar licitaciones y aprovechar la ley del libro.
c. Ley del Libro	(b,2) Invertir en adquisición de tecnología y equipos de última generación.	(c,4) Defender e incrementar la participación de mercado para aprovechar las ventajas de la ley del libro.
d. Diferenciación de productos	(e, f, 2,3,8) Crear barreras de ingreso al grupo estratégico de CECOSAMI	(f,4) Penetrar el mercado para incrementar la participación y ganar más curva de experiencia para crear barreras de ingreso al grupo estratégico de CECOSAMI
e. Requisitos de capital	(a,2,4,5,8) Penetrar el mercado de la industria gráfica.	
f. Ventaja de costo absoluto		
AMENAZAS	FA	DA
a. Efecto Tapering	(g,h,1,2,3,4,5,8) Ofrecer productos diferenciados.	(g,h,1,5,6) Fortalecer la diferenciación en base a cumplimiento y rapidez para ganar la preferencia de los clientes.
b. PBI	(h,1,2,3,4,5,8) Desarrollar nuevos productos en nuevos segmentos de mercado.	(h,1,2,5) Penetrar el mercado agresivamente en base a precio atractivo, cumplimiento y rapidez.
c. Tipo de Cambio	(a,c,2,5,7) Implementar derivados financieros para atenuar el efecto del tipo de cambio : FORWARD (CP), SWAP (LP)	(j,3,6) Fortalecer un departamento especializado en licitaciones para incrementar economías de escala,
d. Renovación Tecnológica	(f,1,2,3,4) Ingresar al mercado de medios digitales.	(l,1,5,6) Fortalecer la diferenciación en base a cumplimiento y rapidez para ganar la preferencia de los clientes.
e. Análisis (Impacto) Ecológico	(j,1,2,3,4,5,8) Ofrecer productos diferenciados y penetrar el mercado agresivamente.	(k,1,5,6) Fortalecer la diferenciación en base a cumplimiento y rapidez para ganar la preferencia de los clientes.
f. Uso de medios digitales	(e,2,4) Implementar el ISO 14001	(b,1,2,5) Penetrar el mercado agresivamente en base a precio atractivo, cumplimiento y rapidez.
g. Diferenciación de productos	(l,1,2,3,4,5,8) Desarrollar nuevos productos en nuevos segmentos de mercado.	(i,4,6) Incrementar nuestra participación de mercado para desarrollar más proveedores.
h. Crecimiento del sector	(k,1,2,3,4,5,8) Ofrecer productos diferenciados.	
i. Fuerza de negociación de los proveedores	(b,1,2,3,4,5,8) Desarrollar nuevos productos en nuevos segmentos de mercado.	
j. Economías de escala	(i,2,4,5) Desarrollar proveedores.	
k. Fuerza de negociación de los clientes	(d,2) Invertir en adquisición de tecnología y equipos de última generación y buscar revender equipos antiguos.	
l. Estructura competitiva		

Elaboración propia

En base al ajuste de estrategias desplegadas en la Matriz FODA, hemos desarrollado las tácticas que nos permitan alcanzar ventaja competitiva.

Estas son:

E1. Penetrar el mercado de la industria gráfica, inicialmente en folletería en base al “Pedido Cecosami Express” (Fácil interacción, alta diferenciación, precio elevado e innovación tecnológica de procesos eficiente).

E2. Desarrollo de producto:

- Medios Digitales

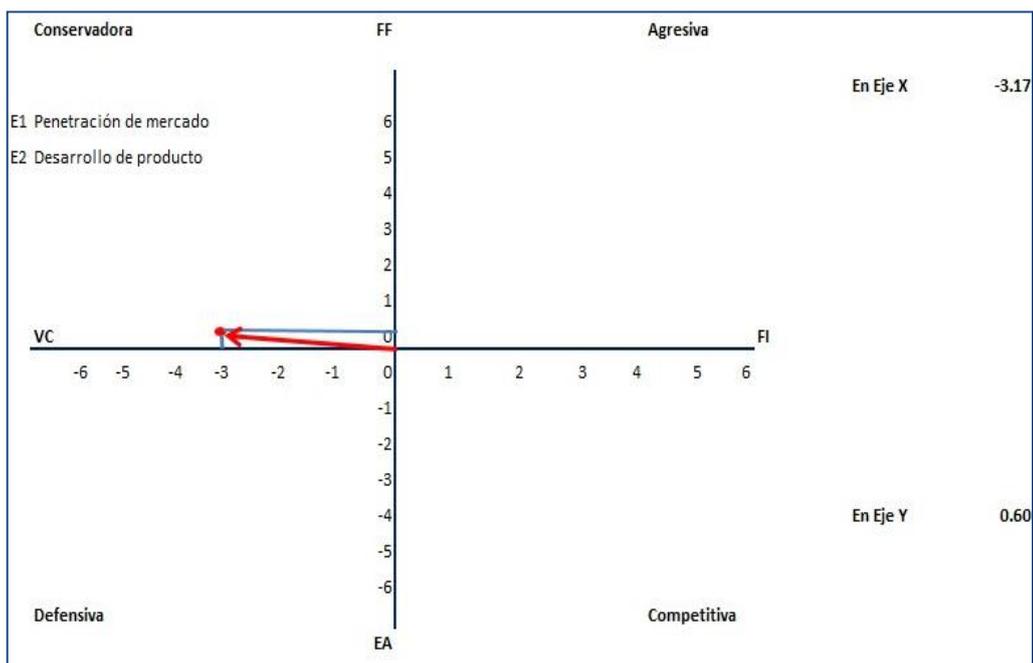
E3. Diversificación concéntrica.

- *Packaging*

b. Matriz PEYEA

En base al análisis de la matriz PEYEA, encontramos que Cecosami S.A. tiene -3.17 como promedio en su calificación de la estabilidad del ambiente de 0.60 como promedio en su calificación sobre la fuerza de la industria, lo que la ubica en la posición (-3.17,0.60) que corresponde a una posición conservadora que nos sugiere dos estrategias claves: penetración de mercado y desarrollo de producto, las que evaluaremos a través de una metodología cuantitativa para seleccionar la más adecuada.

Gráfico 7.5: Matriz PEYEA



FUERZA FINANCIERA	Calificación	Promedio
Capital de trabajo	4	
Rentabilidad sobre los activos	4	
Apalancamiento	5	
Liquidez	4	
Retorno sobre la inversión	2	
	<u>19</u>	3.80
VENTAJA COMPETITIVA	Calificación	Promedio
Calidad de producto	-2	
Tecnología de vanguardia	-2	
Cumplimiento	-4	
Reputación	-3	
Curva de experiencia	-5	
	<u>-16</u>	-5.33
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	Calificación	Promedio
Ley del libro	-1	
Tipo de Cambio	-4	
Renovación Tecnológica	-3	
Tasa de Referencia	-3	
PBI	-5	
	<u>-16</u>	-3.20
FUERZA DE LA INDUSTRIA	Calificación	Promedio
Requisitos de capital	6	
Crecimiento del sector	1	
Estructura Competitiva	1	
Diferenciación de productos	4	
Fuerza de negociación de los proveedores	1	
	<u>13</u>	2.17

Elaboración propia

c. Matriz Interna Externa

Gráfico 7.6: Matriz interna - externa



Elaboración propia

Dado que la intersección de los valores IE prácticamente son tangenciales entre la posición estratégica retener y mantener, y la posición cosechar y desinvertir, consideramos que las estrategias a seleccionar por este análisis deben ser las correspondientes a la primera posición estratégica de retener y mantener, ya que en el análisis de la matriz PEYEA y en el análisis de la matriz de la gran estrategia, se refuerza esta propuesta estratégica. En ese sentido, hemos seleccionado las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto.

d. Matriz *Boston Consulting Group*

A continuación mostramos en el cuadro 7.5 la participación de mercado y la participación relativa de las principales empresas del sector que están por encima de Cecosami S.A.

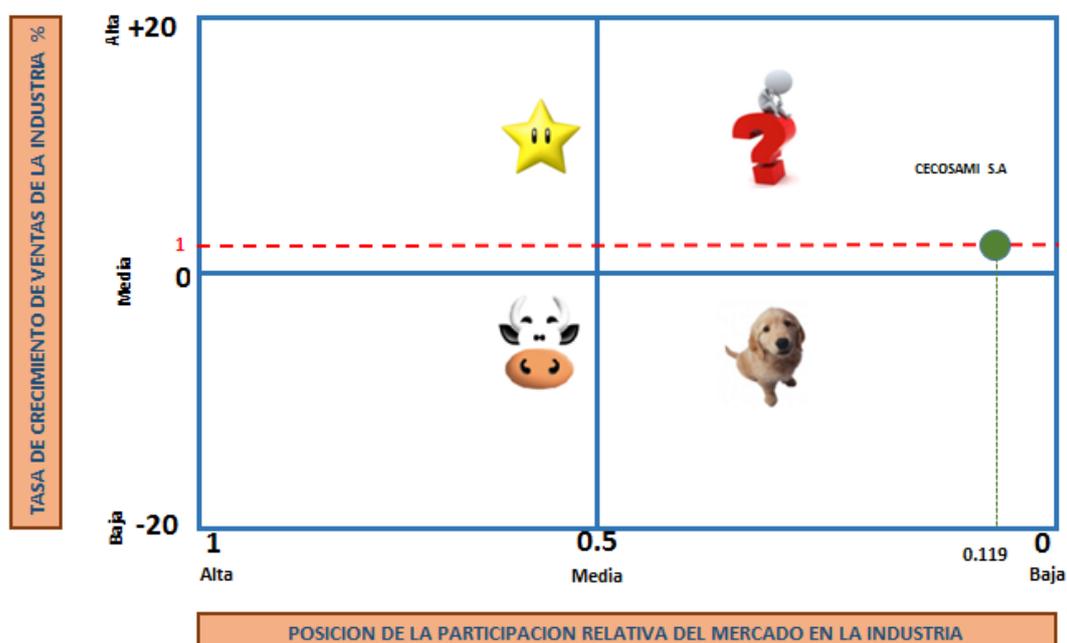
Cuadro 7.5: Participación de mercado y relativa de las principales empresas del sector

Nº	EMPRESA	INGRESO 2013	PARTICIP DE MCDO	PARTIC RELATIVA
1	AMAUTA IMPRESIONES COMERCIALES SAC	440,380,800.00	26.8%	100%
2	QUAD/GRAPHICS PERU S.A.	203,273,000.00	12.4%	46%
3	METROCOLOR S.A.	185,885,000.00	11.3%	42%
4	INDUSTRIA GRAFICA CIMAGRAF S.A.C.	100,000,000.00	6.1%	23%
5	ENOTRIA S.A.	72,185,000.00	4.4%	16%
6	CORPORACION GRAFICA NAVARRETE S.A.	57,759,000.00	3.5%	13%
7	CECOSAMI S.A.	52,411,000.00	3.2%	11.9%

Fuente: Sociedad Nacional de Industrias (Tabla 2.7 del Capítulo II)
Elaboración propia

De acuerdo a la posición relativa de Cecosami S.A. (11.9%) en la Matriz Crecimiento de mercado participación de mercado relativa (BCG)⁵⁶, podemos concluir que se encuentra en el cuadrante de interrogante, caracterizado por una baja participación relativa en un mercado que crece.

Gráfico 7.7: Matriz Boston ConsultingGroup



Elaboración propia

⁵⁶ FRED, R. David. Conceptos de Administración Estratégica . 9a ed. México: Pearson Educación, 2003. p. 206 - 211.

Sin embargo, que la tasa de crecimiento del sector (1%) sea baja, hace que las estrategias que deberá seleccionar Cecosami S.A. sean muy precisas porque el mercado será muy competitivo.

La estrategia recomendada será la penetración de mercado basada en reforzar la fuerza de ventas, capacitar a la fuerza de ventas e incrementar la fuerza de ventas.

e. Matriz de la gran estrategia

Gráfico 7.8: Matriz de la gran estrategia



Elaboración propia

Considerando que el mercado crece 1% y, existiendo una competencia agresiva que busca ganar posición por precio, y teniendo por otro lado, una posición competitiva ligeramente fuerte (EFI=2.504) hemos creído conveniente considerar el efecto de los cuadrantes IV y I, ya que la posición de Cecosami S.A.se encuentra en realidad en esos límites; por lo que hemos seleccionado de esta matriz, la estrategia de diversificación concéntrica que buscará crear valor a la organización desarrollando productos nuevos relacionados en mercados nuevos y la penetración de mercado.

7.3. Resumen de las estrategias formuladas

- a. Penetrar el mercado de la industria gráfica.
- b. Fortalecer la diferenciación en base a cumplimiento y rapidez para ganar la preferencia de los clientes.
- c. Invertir en adquisición de tecnología y equipos de última generación.
- d. Ingresar al mercado de medios digitales.
- e. Desarrollo de producto.
- f. Diversificación concéntrica.
- g. Implementar derivados financieros para atenuar el efecto del tipo de cambio: FORWARD (CP), SWAP (LP).

CAPÍTULO VIII

8. Selección de la estrategia

8.1. Método de factores estratégicos claves

En el Capítulo VII, se ha desarrollado el análisis estratégico necesario para la generación de estrategias a partir de las matrices FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción), IE (Interna-Externa), BCG (Boston Consulting Group) y la GE (la Gran Estrategia). Ahora procederemos a evaluar las estrategias a partir de los criterios más efectivos que tengan en cuenta la operatividad, la funcionalidad y el liderazgo estratégico.

8.1.1. Criterios de selección

Las estrategias a evaluar serán:

E1. Penetrar el mercado de la industria gráfica, inicialmente en folletería, en base al “Pedido Cecosami Express”. (Fácil interacción, alta diferenciación, precio competitivo e innovación tecnológica de procesos eficientes.)

E2. Desarrollo de producto:

- Medios digitales

E3. Diversificación concéntrica.

- *Packaging*

8.1.2. Matriz de selección

Para iniciar el proceso de elección de las estrategias más adecuadas procederemos a construir la matriz de selección estratégica⁵⁷.

Tabla 8.1: Matriz de selección

FACTORES ESTRATEGICOS CLAVE (Criterios de Decisión)	Peso	E1	Ponderación	E2	Ponderación	E3	Ponderación
Disponibilidad de Recursos Financieros	0.17	10	1.7	7	1.19	10	1.7
Utilidad esperada	0.15	9	1.35	7	1.05	8	1.2
Diferenciación por tiempo de entrega	0.2	10	2	5	1	5	1
Facilidad técnica de adquisición de los clientes	0.1	9	0.9	5	0.5	5	0.5
Satisfacción del cliente	0.15	10	1.5	6	0.9	7	1.05
Habilidades tecnológicas para desarrollo de productos	0.08	8	0.64	9	0.72	9	0.72
Calidad percibida por el cliente	0.15	9	1.35	9	1.35	10	1.5
	1		9.44		6.71		7.67

Elaboración propia

⁵⁷ THOMPSON, A.; STRICKLAND III, A. J. **Administración estratégica: Conceptos y casos**. 11ª ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2001.

Según la metodología de los factores estratégicos claves desarrollada, cuya matriz se muestra en la Tabla 8.1, se han seleccionado dos estrategias:

E1. Penetrar el mercado de la industria gráfica, inicialmente en folletería, en base al “Pedido Cecosami Express”. (Fácil interacción, alta diferenciación, precio elevado e innovación tecnológica de procesos eficiente.)

E3. Diversificación concéntrica.

- *Packaging*

8.2. Método de escenarios

Se procederá a plantear dos escenarios del entorno y confrontaremos las estrategias E1 y E3 para ver cómo responden estas cuando los escenarios supuestos las afectan.

8.2.1. Descripción de escenarios considerados

Escenario 1:

La evolución de la economía global, liderada por los EE. UU., que viene desarrollando una mejoría paulatina, insistirá cada vez con más fuerza en la reducción del plan de estímulos y la implantación de una política monetaria restrictiva que producirá, en particular en el Perú, una depreciación de la moneda nacional por efecto del fortalecimiento del dólar. La tendencia que esto generaría, se vería manifestada en una balanza comercial positiva para Perú, ya que las exportaciones hacia ese país serían muy competitivas.

Por otro lado, el refugio de los inversionistas internacionales podría dirigirse hacia el dólar y podría mantenerse la baja en la cotización de los minerales. Sin embargo, el efecto del programa de estímulos a la economía nacional desarrollada por el gobierno de turno, presidida por el Presidente Ollanta Humala Tasso, daría efectos positivos en el crecimiento del PBI a niveles de 4.5%, favorecido adicionalmente por la disminución sustancial del costo del barril de petróleo, que se mantendrá.

Escenario 2:

El efecto de la política monetaria expansiva, desarrollada por la Unión Económica Europea en contraposición a la política monetaria americana, continuará depreciando el euro y la moneda nacional. En su relación nuevo sol/euro se fortalecerá generando una tendencia negativa en la balanza comercial Perú-Europa, por el incremento de las importaciones y encareciendo por este mismo efecto el tipo de cambio de las exportaciones de Perú hacia ese continente, provocando una disminución en el crecimiento del PBI.

Si a esto le agregamos que el precio del barril del petróleo se incremente, no beneficiando el crecimiento del PBI de Perú y el plan de estímulos de la política económica peruana no surta los efectos esperados, esto generaría un limitado crecimiento del PBI de no más de 2.5 %.

8.2.2. Comparación de estrategia con escenarios

De acuerdo al análisis realizado en los escenarios 1 y 2 a los que sometimos las estrategias E1 y E3, seleccionamos la E1 que proviene del Océano Azul por tener una mejor respuesta en los dos escenarios.

Cuadro 8.1: Comparación de estrategia con escenarios

ESTRATEGIA	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2
E1	Muy favorable	Favorable
E3	Favorable	Desfavorable

Elaboración propia

8.3. Matriz de Planeación estratégica cuantitativa – MPEC

Tabla 8.2: Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	E1		E3	
		Factor	Ponderado	Factor	Ponderado
FORTALEZAS					
Calidad de productos	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40
Capacidad financiera (apalancamiento)	0.08	4.00	0.30	4.00	0.30
Equipos y software de última tecnología	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30
Conocimiento del sector	0.08	4.00	0.30	4.00	0.30
Reputación	0.06	4.00	0.24	3.00	0.18
Compromiso del Personal	0.04	-	-	-	-
Rentabilidad	0.08	4.00	0.30	2.00	0.15
Capacidad productiva	0.08	4.00	0.30	3.00	0.23
DEBILIDADES					
Cumplimiento (Entrega caract. solicitadas, en el tiempo, tiraje completo)	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30
Precios	0.09	4.00	0.36	3.00	0.27
Efectividad para ganar licitaciones	0.03	2.00	0.06	2.00	0.06
Participación de mercado	0.06	3.00	0.18	3.00	0.18
Rapidez en la entrega de productos	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30
Organización efectiva	0.02	-	-	-	-
	1.00				
OPORTUNIDADES					
Inflación	0.04	2.00	0.08	2.00	0.08
Tasa de Referencia	0.04	3.00	0.13	3.00	0.13
Ley del Libro	0.06	-	-	-	-
Diferenciación de productos	0.06	4.00	0.23	3.00	0.17
Requisitos de capital	0.04	4.00	0.17	3.00	0.13
Ventaja de Costo Absoluto	0.04	4.00	0.17	4.00	0.17
AMENAZAS					
Satisfacción del Empresariado e Inversión Privada	0.03	3.00	0.08	3.00	0.08
Efecto Tapering	0.06	3.00	0.17	3.00	0.17
PBI	0.04	3.00	0.11	3.00	0.11
Desaceleración PBI China	0.06	3.00	0.17	3.00	0.17
Tipo de Cambio	0.06	3.00	0.17	3.00	0.17
Ley contra la piratería	0.04	-	-	-	-
Renovación Tecnológica	0.06	4.00	0.23	3.00	0.17
Análisis (Impacto) Ecológico	0.04	-	-	-	-
Uso de medios digitales	0.04	2.00	0.09	3.00	0.13
Diferenciación de productos	0.06	2.00	0.11	2.00	0.11
Crecimiento del sector	0.04	3.00	0.13	3.00	0.13
Activos especializados	0.03	3.00	0.08	3.00	0.08
Barreras emocionales	0.03	-	-	-	-
Fuerza de negociación de los proveedores	0.04	-	-	-	-
Economías de escala	0.04	3.00	0.13	3.00	0.13
Fuerza de negociación de los clientes	0.03	4.00	0.11	3.00	0.08
Estructura competitiva	0.04	4.00	0.17	3.00	0.13
	1.00		6.08		5.32

Elaboración propia

8.4. Descripción de estrategias seleccionadas

De acuerdo a la matriz de planeamiento estratégico cuantitativa y en concordancia con el análisis de escenarios desarrollado en el ítem, sobre las estrategias evaluadas con la metodología de factores estratégicos clave, se ha seleccionado la estrategia E1:

Penetrar el mercado de la industria gráfica, inicialmente en folletería en base al “Pedido Cecosami Express”: Fácil interacción, alta diferenciación, precio competitivo e innovación tecnológica de procesos eficientes que ha sido obtenida en base a la metodología de la estrategia del Océano Azul.

De acuerdo al análisis estratégico del Océano Azul, nuestra estrategia propuesta será alcanzar una alta diferenciación en el mercado de la industria gráfica, inicialmente en folletería, basada en lo siguiente:

1. Eliminar la terminología técnica que usan las industrias gráficas durante el proceso de venta a los clientes, que hace difícil a estos tomar una decisión de compra. El proceso completo se inicia cuando el Ejecutivo de cuenta detecta una necesidad gráfica de un cliente, entiende la necesidad, desarrolla una propuesta técnica con terminología compleja y un presupuesto inicial. Cuando la propuesta técnica es finalmente entendida por el cliente recién se le presenta una muestra (machote) para que sea aprobada. Una vez aprobada se inicia la producción.
2. Reducir sustancialmente el tiempo de producción y entrega de los pedidos. Hay que tener en cuenta que todos los competidores del sector tienen similares procesos y métodos

de producción, los que no permiten hacer entregas de un día para el otro.

3. Incrementar el uso de nuevas tecnologías y establecer los procesos necesarios para poder romper los paradigmas de producción estándar de la industria gráfica.
4. Incrementar el precio de los productos que tengan este atributo de entrega inmediata e incrementar la fidelización de los clientes que reconocen como un *driver* clave la entrega rápida y correcta de sus pedidos.
5. Crear el servicio: “Pedido Cecosami Express”. Esta estrategia conllevará todos los atributos descritos anteriormente del Océano Azul desarrollado.

Para el desarrollo de la estrategia seleccionada, es fundamental realizar la implementación de las propuestas desarrolladas en la cadena de valor que traerán consigo el diseño de una nueva estructura organizacional y será presupuestado dentro de la estructura de costos de la estrategia seleccionada.

Gráfico 8.1: Organigrama propuesto para Cecosami S.A.



Elaboración propia

8.5. Descripción de estrategia contingente

De acuerdo al análisis desarrollado en los puntos anteriores, hemos encontrado que la mejor estrategia contingente sería la estrategia de diversificación concéntrica con el producto *packaging*.

Esta estrategia contingente se basa en desarrollar un producto nuevo, consistente en empaques listos para su uso; entiéndase empaques con color, con diseño, con impresos; es decir, con acabado completo. La estructura competitiva en este, es aún limitada debido a que la tecnología e inversión necesaria es una barrera de ingreso.

CAPÍTULO IX

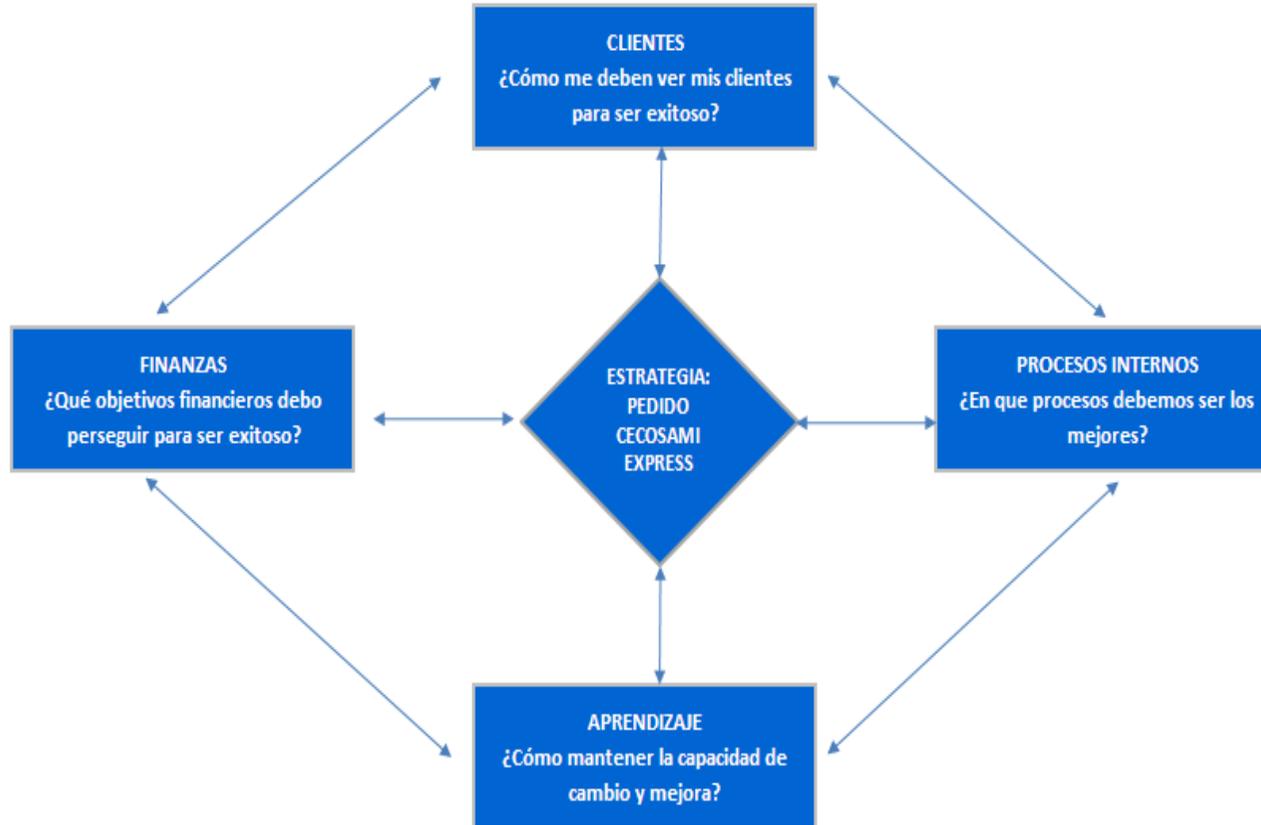
9. Implantación de la estrategia

9.1. Mapa de la estrategia

En el Gráfico 9.1 mostramos la estrategia seleccionada, que responde a la visión propuesta y su relación entre los enfoques de las perspectivas de Clientes, Finanzas, Aprendizaje y Procesos internos; los cuales deben crear una sinergia que permita la implementación exitosa de la estrategia seleccionada.

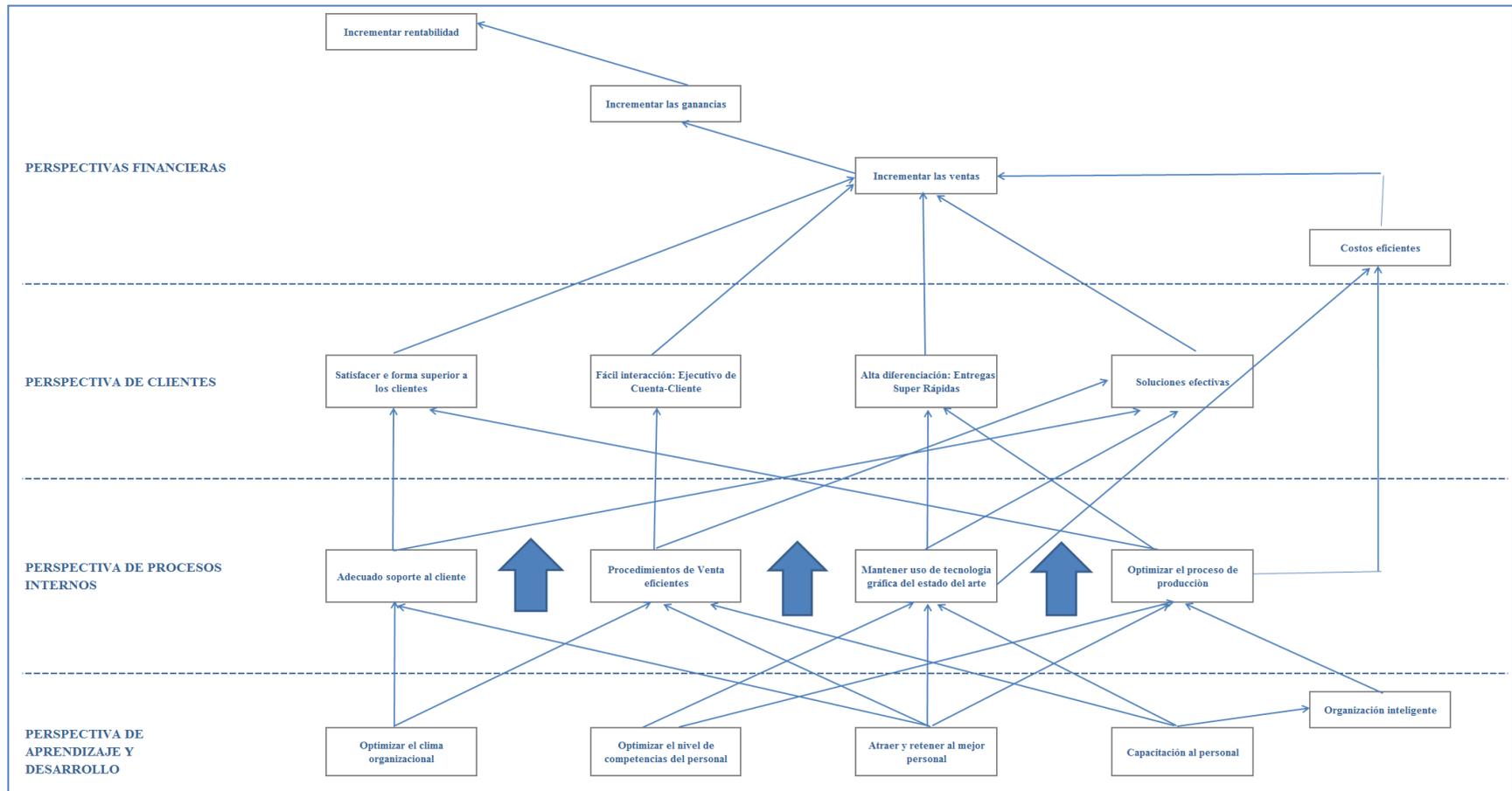
En el Gráfico 9.2, ubicamos los objetivos estratégicos en cada perspectiva y mostramos las relaciones causa-efecto que existen entre ellas.

Gráfico 9.1: BalancedScorecard



Elaboración propia

Gráfico 9.2: Mapa de la estrategia



Elaboración propia

9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

En este punto estableceremos los indicadores que medirán, el de forma cuantitativa, el cumplimiento de los objetivos específicos.

Cuadro 9.2: Mediciones /indicadores

MAPA ESTRATEGICO	OBJETIVOS	MEDICIONES/ INDICADORES
	Rentabilidad	ROI ROE
	Cumplimiento Presupuestario	%
	Satisfacción Superior de nuestros Clientes	% Incremento de ventas % Satisfacción en encuesta % Compras Repetidas
	Reingeniería de Procesos	% de proyecto en acabados % de proyecto Folleteria
	Capacitación del Personal en TG Capacitación del Personal en TI	% Avance Prog. TG * % Avance Prog. TI **
	Motivación de personal	% Avance Programa Motivacional

* Técnico Gráfico

** Tecnología de la Información

Elaboración propia

9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos

En este punto propondremos las metas a lograr durante los años que contempla el plan estratégico.

Cuadro 9.3: Metas

MAPA ESTRATEGICO	OBJETIVOS	MEDICIONES/ INDICADORES	HOY 2014	META 2015	META 2016	META 2017	META 2018	META 2019	
	Rentabilidad	ROI	0.8	3.5	4.1	5.6	7.5	94	
		ROE	2.2	8.7	10.2	12.2	14	15.4	
	Cumplimiento Presupuestario	%	75	100	100	110	110	110	
		Satisfacción Superior de nuestros Clientes	% Incremento de ventas	-25	5	5	6.1	7.6	8
			% Satisfacción en encuesta	40	45	65	70	75	80
	Reingeniería de Procesos	% Compras Repetidas	23	30	40	45	55	60	
			% de proyecto en acabados	ND	100				
	Capacitación del Personal en TG	% de proyecto Folleteria	ND	100					
	Capacitación del Personal en TI	% Avance Prog. TG*	ND	100	100	100	100	100	
	Motivación de personal	% Avance Prog. TI**	ND	100	100	100	100	100	
		% Avance Programa Motivacional	ND	50	100				

Elaboración propia

9.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos), estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento

En este punto detallaremos las iniciativas que llevaremos a cabo para el logro de las metas trazadas.

Cuadro 9.4: Iniciativas

MAPA ESTRATEGICO	OBJETIVOS	MEDICIONES/ INDICADORES	HOY 2014	META 2015	META 2016	META 2017	META 2018	META 2019	INICIATIVAS/ ESTRATEGIAS
	Rentabilidad	ROI	0.8	3.5	4.1	5.6	7.5	9.4	Implantación de Costos ABC Implantación de derivados financieros Implantación de apalancamiento operativo
		ROE	2.2	8.7	10.2	12.2	14	15.4	
	Cumplimiento Presupuestario	%	75	100	100	110	110	110	Implantación de Software de File de Gestión Presupuestaria
	Satisfacción Superior de nuestros Clientes	% Incremento de ventas	-25	5	5	6.1	7.6	8	Segmentación efectiva de mercado Capacitación de la fuerza de ventas Incremento de la fuerza de ventas Implementación de Metrics de Control Clasificación Clientes ABC en base a Rentabilidad-Volumen
	Reingeniería de Procesos	% Satisfacción en encuesta	40	45	65	70	75	80	Implementar Software de Control de Proyectos
		% Compras Repetidas	23	30	40	45	55	60	
	Capacitación del Personal en TG	% de proyecto en acabados	ND	100					Alianza estratégica con AGUDI para Programa de Capacitación Programa Motivacional Implantación Sistema Hay
	Capacitación del Personal en TI	% de proyecto Folletería	ND	100					
	Motivación de personal	% Avance Prog. TG *	ND	100	100	100	100	100	
		% Avance Prog. TI **	ND	100	100	100	100	100	
		% Avance Programa Motivacional	ND	50	100				

Elaboración propia

Para llevar a cabo la estrategia del servicio Cecosami Express, se ha realizado el proyecto de reingeniería de procesos en folletería, permitiendo reducir el tiempo de producción y entrega al cliente en un 50 % aproximadamente (ver Anexo 34, Anexo 35 y Anexo 36).

De acuerdo a la información histórica proporcionada por Cecosami S.A., del total de las ventas de la empresa, el 30% son ventas por concepto de folletería; y de acuerdo a la información proporcionada por el presidente de AGUDI, el Ingeniero Yoshimoto, del total de las ventas del sector, el 25% corresponde a rubro folletería; es decir, S/.410MM (Ventas de sector por S/.1.600M), de ese mercado Cecosami S.A. tiene el 3.62% de participación de mercado.

CECOSAMI EXPRESS permitirá que la empresa, en el año 2019, pueda alcanzar una participación de mercado en folletería de 6.11%, meta fácilmente alcanzable, considerando que conoce el mercado.

9.6. Responsable de cada una de las iniciativas

En este punto designaremos a las personas responsables de hacer cumplir cada una de las iniciativas propuestas, además incluiremos las iniciativas para la implementación de las propuestas de la cadena de valor y la implementación del *balance scorecard* que servirán de apoyo para la implementación exitosa de la estrategia seleccionada.

Cuadro 9.5: Responsable de cada una de las iniciativas

INICIATIVA/ESTRATEGIA POR IMPLEMENTAR	RESPONSABLE	
	AREA	NOMBRE
Implementación de las iniciativas de la cadena de Valor. Selección de personal clave. Head Hunter.	RECURSOS HUMANOS	ORNELLA LAMBRUSCHINI
Servicio de Head Hunter para puestos clave	RECURSOS HUMANOS	ORNELLA LAMBRUSCHINI
Implementación del BSC	GERENCIA GENERAL	LUIS CIEZA DE LEON
Presupuesto Estrategico (15% GAP de Utilidad Operativa)	GERENCIA GENERAL	LUIS CIEZA DE LEON
Implantación de Costos ABC	CONTABILIDAD	MAGALY SARA VIA
Implantación de Software de File de Gestión Presupuestaria	FINANZAS	LORENA CASTILLO
Segmentación efectiva de mercado	MARKETING	ALVARO PUGA
Capacitación de la fuerza de ventas	RECURSOS HUMANOS	ORNELLA LAMBRUSCHINI
Incremento de la fuerza de ventas	RECURSOS HUMANOS	ORNELLA LAMBRUSCHINI
Implementación de Metrics de Control EDC (*)	GERENCIA GENERAL	LUIS CIEZA DE LEON
Clasificación Clientes ABC en base a Rentabilidad-Volumen	MARKETING	ALVARO PUGA
Implementar Software de Control de Proyectos	SISTEMAS	SAMI SAM
Alianza estrategica con AGUDI para Programa de Capacitación	RECURSOS HUMANOS	ORNELLA LAMBRUSCHINI
Programa Motivacional	RECURSOS HUMANOS	ORNELLA LAMBRUSCHINI
Implantación Sistema Hay	RECURSOS HUMANOS	ORNELLA LAMBRUSCHINI
		TOTAL

(*) Desarrollo de aplicativo para Tablets , compra de equipos (Tablets), aumento de ancho de banda.

Elaboración propia

9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas

En este punto estableceremos el presupuesto que implica llevar a cabo la estrategia seleccionada.

Cuadro 9.6: Presupuesto de cada una de las iniciativas

INICIATIVA/ESTRATEGIA POR IMPLEMENTAR	DETALLE	CANTIDAD	SUELDO INVERSIÓN	PRESUPUESTO 2015	PRESUPUESTO 2016	PRESUPUESTO 2017	PRESUPUESTO 2018	PRESUPUESTO 2019
Implementación de las iniciativas de la cadena de Valor. Selección de personal clave. Head Hunter.	Jefe de aseguramiento de la calidad	1	\$21,060	\$174,474	\$174,474	\$174,474	\$174,474	\$174,474
	Gerencia de Recursos Humanos	1	\$32,400					
	Gerencia Comercial	1	\$32,400					
	Jefatura de Marketing	1	\$32,520					
	Ejecutivo de Servicio de Post Venta	1	\$9,720					
	Asistente de Servicio de Post Venta	1	\$11,382					
	Jefatura de Impresión Digital	1	\$19,440					
	Ejecutivo de atención al cliente	1	\$15,552					
Servicio de Head Hunter para puestos clave				\$18,500	\$0	\$0	\$0	\$0
Implementación del BSC - Actualización	Compra de Software y servicio de implementación-capacitación		\$30,000	\$30,000	\$300	\$300	\$300	\$300
Presupuesto Estrategico (15% GAP de Utilidad Operativa)				\$43,069	\$84,000	\$124,000	\$166,000	\$208,000
Implantación de Costos ABC				\$25,000	\$300	\$300	\$300	\$300
Implantación de Software de File de Gestión Presupuestaria	Compra de Software y servicio de implementación-capacitación		\$15,000	\$15,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000
Segmentación efectiva de mercado	Servicio Empresa de Investigación de Mercado		\$4,000	\$6,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000
	Gastos de Investigación		\$2,000					
Capacitación de la fuerza de ventas	Servicio Empresa Capacitadora		\$3,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000
	Gastos de Capacitación (Traslados, alimentos, etc.)		\$1,000					
Incremento de la fuerza de ventas	Ejecutivo de cuenta	3		\$8,040	\$21,140	\$21,140	\$21,140	\$21,140
Implementación de Metrics de Control	Compra de Equipos Tablets		\$1,600	\$19,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500
	Ancho de Banda		\$2,500					
	Implementación y Capacitación		\$15,400					
Clasificación Clientes ABC en base a Rentabilidad-Volumen				\$1,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Implementar Software de Control de Proyectos	Licencia Project y capacitación		\$300	\$300	\$0	\$0	\$0	\$0
Alianza estrategica con AGUDI para Programa de Capacitación				\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000
Programa Motivacional	Evento Motivacional Enero		\$1,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000
	Evento Motivacional Noviembre		\$1,000					
Implantación Sistema Hay	Licencia y Capacitación		\$8,000	\$8,000	\$500	\$500	\$500	\$500

INVERSIÓN INCLUIDO GASTO DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN

INVERSIÓN SIN GASTO DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN

INVERSIÓN SIN GASTO DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN EN NUEVOS SOLES

Elaboración propia

\$358,883	\$299,214	\$339,214	\$381,214	\$423,214
\$176,369	\$103,600	\$143,600	\$185,600	\$227,600
S/. 564,381	S/. 331,520	S/. 459,520	S/. 593,920	S/. 728,320

9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas

Cuadro 9.7: Cronograma de cada una de las iniciativas

INICIATIVA/ESTRATEGIA POR IMPLEMENTAR	RESPONSABLE		PRESUPUESTO	CRONOGRAMA 2015											
	AREA	NOMBRE		En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Set	Oct	Nov	Dic
Implementación de las iniciativas de la cadena de Valor. Selección de personal clave. Head Hunter.	RECURSOS HUMANOS	ORNELLA LAMBRUSCHINI	\$ 174,474.00		■	■	■								
Servicio de Head Hunter para puestos clave	RECURSOS HUMANOS	ORNELLA LAMBRUSCHINI	\$ 18,500.00	■	■										
Implementación del BSC	GERENCIA GENERAL	LUIS CIEZA DE LEON	\$ 30,000.00								■	■	■	■	
Presupuesto Estrategico (15% GAP de Utilidad Operativa)	GERENCIA GENERAL	LUIS CIEZA DE LEON	\$ 43,069.04												
Implantación de Costos ABC	CONTABILIDAD	MAGALY SARA VIA	\$ 25,000.00				■	■	■	■					
Implantación de Software de File de Gestión Presupuestaria	FINANZAS	LORENA CASTILLO	\$ 15,000.00				■	■	■	■					
Segmentación efectiva de mercado	MARKETING	ALVARO PUGA	\$ 6,000.00				■	■							
Capacitación de la fuerza de ventas	RECURSOS HUMANOS	ORNELLA LAMBRUSCHINI	\$ 4,000.00				■		■		■		■		
Incremento de la fuerza de ventas	RECURSOS HUMANOS	ORNELLA LAMBRUSCHINI	\$ 8,040.00						■		■		■		
Implementación de Metrics de Control EDC (*)	GERENCIA GENERAL	LUIS CIEZA DE LEON	\$ 19,500.00				■	■	■	■					
Clasificación Clientes ABC en base a Rentabilidad-Volumen	MARKETING	ALVARO PUGA	\$ 1,000.00				■	■							
Implementar Software de Control de Proyectos	SISTEMAS	SAMI SAM	\$ 300.00				■								
Alianza estrategica con AGUDI para Programa de Capacitación	RECURSOS HUMANOS	ORNELLA LAMBRUSCHINI	\$ 4,000.00				■	■	■						
Programa Motivacional	RECURSOS HUMANOS	ORNELLA LAMBRUSCHINI	\$ 2,000.00						■				■		
Implantación Sistema Hay	RECURSOS HUMANOS	ORNELLA LAMBRUSCHINI	\$ 8,000.00				■	■	■						
		TOTAL	\$ 358,883.04												

Elaboración propia

CAPÍTULO X

10. Evaluación

A continuación presentamos la evaluación financiera, cualitativa y cuantitativa, de la estrategia.

10.1. Evaluación cualitativa

10.1.1. Criterios de evaluación

Para evaluar la estrategia de negocios Cecosami Express, distinguimos cuatro criterios generales.

Consistencia:

Cecosami Express está dirigido a aquellos clientes actuales, que valoran el tiempo de entrega en pedidos de folletería, y que están dispuestos a pagar más por este servicio. El precio actual de Cecosami S.A. en folletería asciende a S/.198/millar y el precio de Cecosami Express será de S/.250/millar (según el precio promedio de las empresas Benchmarking - Tabla N° 6.2).

Con la aplicación de esta estrategia, se espera que al quinto año:

- El 30% de los clientes actuales de folletería, de Cecosami S.A., migren en forma proporcional a este servicio, con crecimientos de 1% en el 2015, el 15%

en el 2016, un 20% en el 2017, alrededor del 25% en el 2018 y finalmente 30% en el año 2019.

- Capturar el 2.2% de los clientes del sector (folletería).
- Alcanzar una participación de mercado en folletería, de 6.11% al año 2019, siendo la participación actual de 3.91%.
- Incrementar las ventas de 3% a 8% al 2019, lo que se considera factible, ya que en años anteriores la empresa logró crecimientos de ventas de hasta 20% (Año 2013 en relación al año 2012).

Para ello, la estrategia plantea la incorporación de nuevas jefaturas y gerencias alternas.

Consonancia:

La empresa se relaciona con su medio ambiente, adaptándose a las exigencias del mercado, para competir con las compañías que también podrían ofrecer este servicio; busca satisfacer las necesidades de comunicación gráfica, con productos innovadores, a través de un trabajo en equipo, tecnología de punta y con un enfoque de alto servicio al cliente, buscando anticiparse a las tendencias futuras.

La estrategia de Cecosami Express implica poder incrementar la participación en el mercado de folletería a lo largo de 5 años, producto del crecimiento de las ventas, con un ROI y ROA crecientes, al igual que los

márgenes de rentabilidad, producto de mayores ventas y costos totales en reducción.

Superioridad:

La principal ventaja competitiva que tiene Cecosami Express es la entrega rápida, con calidad de sus productos, reputación y conocimiento del mercado, como una empresa confiable y segura.

Factibilidad:

La empresa cuenta con la infraestructura necesaria, por ello, la estrategia permite la incorporación de nuevos profesionales que puedan implementar las iniciativas de la cadena de valor; el financiamiento, bajo el producto leasing de importación, permite a la empresa financiar el activo sin garantías hipotecarias y los gastos de aduanas sin IGV. Asimismo, la empresa cuenta con líneas de crédito de corto plazo y sistematización de deuda a largo plazo (mediano plazo y leasing) en los principales bancos del país; es decir, cuenta con historial crediticio para requerir el financiamiento, cabe mencionar que el mismo activo es la garantía de la operación.

Los estados financieros proyectados con la estrategia, confirman su viabilidad.

10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios

Con la finalidad de medir la evolución de cada métrica, se ha fijado los estándares alcanzados por cada una en

el 2014; es decir, el avance de la métricas serán comparadas con las establecidas en el año 2014.

Dado que las métricas han sido calculadas para medir qué tanto -la empresa- está alcanzando los objetivos establecidos en cada perspectiva del *BalancedScorecard*, se establecerán procedimientos de reportes, por cada área, que permita alimentar en forma *on line* el resultado de cada una de ellas y de sus responsables.

El *software Metrix Balanced Score Card* establecerá en forma automática el impacto de cada resultado por área y permitirá, a través de un rango de colores verde y rojo, distinguir rápidamente si nos acercamos o alcanzamos la métrica establecida.

De acuerdo a lo indicado existen tres posibilidades:

- a) No alcanzar la métrica
- b) Alcanzar la métrica
- c) Superar la métrica

En el caso de no alcanzar la métrica, el responsable de cada área deberá tomar las acciones correctivas correspondientes, lo que será supervisado por el jefe inmediato superior, y también por la Alta Dirección, quien tomará al final las medidas necesarias para que se cumplan.

En el caso de alcanzar la métrica, se deberá mantener la tendencia durante cada mes hasta finalizar el año. Cada uno de los participantes y responsables que logre alcanzar la métrica, recibirá un bono que provendrá del presupuesto estratégico previamente establecido.

En caso de superar la métrica, se procederá tal como si se hubiera alcanzado la misma, pero se deberá evaluar los cambios pertinentes.

10.2. Evaluación financiera de la estrategia

Se tiene en cuenta los siguientes supuestos, en base a conversación con sectoristas de Banca Empresarial⁵⁸ en el sistema financiero como el BBVA, BCP, SCOTIABANK, IBK; que es la banca del sistema financiero en donde se atiende Cecosami SA.

Detalles para analizar los Estados Financieros:

- Los Estados Financieros, así como El Flujo de Caja se presentan en nuevos soles.
- El tipo de cambio obtenido del BCRP y empleado para tener como referencia las ventas en dólares, es el siguiente:
 - Año 2011, S/.2.70/dólar.
 - Año 2012, S/.2.55/dólar.
 - Año 2013, S/.2.80/dólar.
 - Año 2014, S/.2.98/dólar.

⁵⁸La Banca Empresarial del sistema financiero, es un área que se especializa en empresas cuyas ventas anuales en promedio son mayores a US\$10MM o con deuda en el sistema financiero mayor a US\$2MM.

- El tipo de cambio proyectado para el año 2015 es S/.3.25/dólar y S/.3.35/dólar para los años 2016 – 2019; a fin de trasladar la deuda, de manera referencial, de dólares a nuevos soles.
- El Estado Ganancias y Pérdidas proyectado sin estrategia, se elaboró manteniendo las ventas del año 2014 para el 2015.
- A partir del año 2016 se considera un crecimiento anual del 2%, siendo este el escenario más conservador que maneja la Gerencia Financiera de Cecosami S.A.
- Para elaborar El Estado de Ganancias y Pérdidas, proyectado con estrategia, se explican los ingresos y costos - producto de la estrategia - alcanzando crecimiento en ventas de 3% al primer año y 8% al quinto año.

10.2.1. Estado Histórico de Ganancias y Pérdidas

En la **Tabla 10.1** Con el Estado Histórico de Ganancias y Pérdidas (2011 - 2014) tenemos el siguiente análisis:

- Ventas crecientes entre los años 2011 y 2013; no obstante, estas se contraen 25% en el año 2014, producto de la no exportación a Ecuador (Yanbal), debido a su política de gobierno, y la pérdida de un cliente estratégico como Quad Graphics, en razón a la implementación de su propia línea de pre prensa en el Perú, en el año 2014.
- El costo de venta pasa de 72% a 73% (año 2013 - 2014), ya que este considera depreciación por operaciones de leasing.

- El margen operativo se mantiene en 7% durante el período 2013 y 2014, si bien es cierto el costo de venta se incrementa en 1%, el gasto de venta se reduce en la misma proporción.
- Los gastos financieros se mantienen constantes en términos monetarios, pero hay una relativa variación creciente de 2% a 3%, por la disminución de las ventas anuales.
- Las diferencias por tipo de cambio son negativas entre los años 2013 y 2014 (-S/.2MM/año), esto se debe a que el 80% de su costo de venta son de insumos importados (tinta y papel), además la empresa tiene obligaciones financieras en dólares, lo cual trajo consigo que su margen neto en el año 2014 llegue a 1%, después de tener un máximo de 14% en el año 2012 y 9% en el año 2013.
- Con referencia a los gastos financieros (en términos porcentuales), consideramos de vital importancia anotar en este resumen, ya que los mismos - al cierre del año 2014 - representan el 3% de la venta total; distribuido en deuda estructural⁵⁹ 2.68% y 0.32% en corto plazo; lo que nos ayudará a proyectar los intereses de corto plazo y los Estados Financieros. Es preciso señalar que la empresa no usa sus líneas de corto plazo en los bancos, pero sí paga comisiones por la emisión de cartas fianzas.

⁵⁹Es el resultado de la deuda a largo plazo, que la empresa tiene en Medianos Plazo y leasing, los intereses de la deuda de largo plazo en el año 2014 representa el 2.68% del gasto financiero de 3%.

- Los ingresos financieros al cierre del año 2014 representan el 0.3% de las ventas.
- Con respecto al análisis vertical promedio de los últimos 4 años, el costo de venta es de 73%, el margen operativo 17% y el neto de 9%.
- Las pérdidas por diferencia de cambio se aprecian en los años 2013 y 2014.
- Las ventas al cierre del año 2014 son similares al año 2011, pero con una disminución del margen neto de 12% a 1%.

Tabla 10.1: Estado Histórico de Ganancias y Pérdidas

(En miles de Nuevos Soles)

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS	31-dic-11	%VV	31-dic-12	%VV	31-dic-13	%VV	31-dic-14	%VV	Promedio
									%VV
Ventas Netas	37,233	100%	43,667	100%	52,414	100%	39,311	100%	100%
Costo de Ventas	27,693	74%	32,067	73%	37,806	72%	28,800	73%	73%
UTILIDAD BRUTA	9,540	26%	11,601	27%	14,608	28%	10,511	27%	27%
Gastos de Ventas	933	3%	1,216	3%	2,016	4%	1,300	3%	3%
Gastos Generales y de Administración	2,749	7%	2,505	6%	3,459	7%	2,600	7%	7%
UTILIDAD OPERATIVA	5,858	16%	7,880	18%	9,133	17%	6,611	17%	17%
Ingresos Financieros	0	0%	198	0%	162	0%	100	0.3%	0.3%
Gastos Financieros	939	3%	702	2%	1,006	2%	1,100	3%	2%
Diferencias por tipo de cambio.	593	2%	636	1%	-2,109	-4%	-2,000	-5%	-1.5%
Otros Ingresos	1,241	3%	1,546	4%	455	1%	133	0.3%	2%
Ingresos Extraordinarios (no recurrentes)	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Otros Egresos	0	0%	299	1%	172	0.33%	174	0.44%	0.4%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	6,753	18%	9,259	21%	6,463	12%	3,104	8%	15%
Impuesto a la Renta	1,927	5%	2,538	6%	1,939	4%	931	2%	4%
Deducciones y Participaciones	538	1%	662	2%	0	0%	388	1%	1%
UTILIDAD/PERDIDA NETA	4,287	12%	6,059	14%	4,524	9%	543	1%	9%
Tipo de Cambio	2.70		2.55		2.80		2.98		
VENTAS ME	\$13,790		\$17,124		\$18,719		\$13,192		
Promedio de Ventas									\$15,706

Elaboración propia

10.2.2. Estado de Resultados (situación actual y con la nueva estrategia)

En la **Tabla 10.2** presentamos El Estado de Resultados proyectado Sin Estrategia, para los siguientes 5 años:

- Para el año 2015 se mantienen las ventas del 2014, y a partir de los años 2016 – 2019 se considera un crecimiento anual en ventas del 2%, crecimiento natural de la propia empresa de acuerdo a su experiencia de 25 años en el mercado y referenciado por la Gerente Financiera de Cecosami SA, en medio de un escenario conservador.
- El costo de venta, gasto de venta y gasto de administración se obtiene como resultado promedio de los tres últimos años, con esta información se obtuvo el promedio del costo de venta, gasto de ventas y gasto de administración del año 2015, el mismo que se mantendrá fijo durante los siguientes años.
- Se consideran diferencias negativas por tipo de cambio, en 5% como porcentaje de la venta, debido a las proyecciones de apreciación del dólar y la depreciación del nuevo sol.
- Los intereses de la deuda estructural son resultados obtenidos a partir de los cronogramas de pago que nos alcanzó la empresa, por deudas en dólares a largo plazo.
- Se considera una inversión mínima de S/.150M a partir del año 2016, por mantenimiento de las máquinas, de acuerdo a lo conversado con el Gerente General de la empresa, en un escenario en donde no se contaría con estrategias.

- Bajo este escenario, la empresa obtendría un margen neto entre 3% durante el período 2015 – 2017; y 4% los dos últimos años, por debajo de los márgenes que tenía en años anteriores.
- La utilidad bruta antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) se incrementa de 17.4%, en el año 2015, a 17.5% en el 2016 y 17.9% para el año 2019.

Tabla 10.2: Estado Proyectado de Ganancias y Pérdidas Sin Estrategia

(En miles de Nuevos Soles)

	Histórico		Proyectado				
Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Crecimiento en Vtas			0%	2%	2%	2%	2%
INGRESOS OPERATIVOS							
Ventas Netas	100.0%	39,311	39,311	40,097	40,899	41,717	42,551
EGRESOS OPERATIVOS							
Costo de Ventas	72.1%	37,806	28,635	29,208	29,792	30,388	30,996
Gastos de Ventas	3.8%	2,016	1,344	1,371	1,398	1,426	1,454
Gastos Generales y de Administración	6.6%	3,459	2,483	2,483	2,483	2,483	2,483
UTILIDAD OPERATIVA	17.4%	9,133	6,849	7,035	7,226	7,420	7,618
Total Depreciación			1,830	1,830	1,830	1,830	1,830
Depreciación Activos Actuales			1,830	1,830	1,830	1,830	1,830
Depreciación Nuevos Activos			-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA OPERATIVO			6,849	7,035	7,226	7,420	7,618
Total Gastos Financieros			3,342	3,188	2,967	2,825	2,723
Corrientes			126	128	131	133	136
Intereses Deuda Estructural			1,101	905	641	456	309
Intereses Nueva Operación			-	-	-	-	-
Diferencias por tipo de cambio	5.00%		1,966	2,005	2,045	2,086	2,128
Inversiones			150	150	150	150	150
Ingresos Adicionales							
Utilidad Tributaria			1,677	2,017	2,429	2,765	3,066
Utilidad Tributaria Acumulada			1,677	3,694	6,123	8,888	11,954
Participación de Trabajadores			168	202	243	276	307
Impuesto a la Renta			423	508	612	697	773
Utilidad Tributaria D. Impuestos			1,087	1,307	1,574	1,792	1,987
Margen Neto			3%	3%	4%	4%	5%
EBITDA	17.4%	16.8%	17.4%	17.5%	17.7%	17.8%	17.9%

Elaboración propia

En la **Tabla 10.3** presentamos El Estado de Resultado del proyecto con estrategia, en donde se aprecia lo siguiente:

- Crecimiento de las ventas en 3% durante el año 2015, 5% para el año 2016, 6% hacia el año 2017 y 8% para los años 2018 y 2019; esto se refleja en un incremento de ventas que pasan de S/.40.5MM a S/.52.6MM.
- El porcentaje de los clientes que migrarían progresivamente hasta el año 2019 a Cecosami Express, sería el 30% de los clientes actuales.
- La producción por concepto de folletería pasaría de 60M millares a 101M millares, al año 2019.
- El precio actual es de S/.198/millar y se mantiene fijo, de manera conservadora, en el proyecto a lo largo de 5 años.
- El nuevo precio sería de S/.250/millar para los clientes que migrarían a Cecosami Express, considerando que este es el precio promedio de las empresas del Benchmarking.
- Se presentan gastos financieros corrientes mínimos, ya que la empresa no trabaja con financiamiento de corto plazo.
- Los gastos financieros que se consideran es por la deuda de largo plazo actual y el nuevo financiamiento para el proyecto.
- Las diferencias por tipo de cambio afectaría a la empresa solo en 1% del total de las ventas, debido a que la empresa deberá solarizar la deuda de largo plazo que tiene en moneda extranjera. Esto porque los bancos tienen fondeos especiales para solarizar deuda en dólares, siempre y cuando las ventas de sus clientes sean en moneda nacional.

- La empresa debería fijar derivados financieros, preferentemente forward subsidiado⁶⁰, para tener un tipo de cambio máximo de S/.3.35/ dólar, considerando la tendencia creciente del tipo de cambio.

Esto hace que la empresa proyecte márgenes netos de 5% en el año 2015, 6% en el 2016, 7% en el año 2017, 9% en el año 2018 y 10% en el año 2019, el EBITDA es creciente de 17% en el año 2015 hasta 22% al finalizar el proyecto.

⁶⁰El forward subsidiado es un derivado financiero que implica para la empresa una opción en que a diferencia de un forward tradicional la empresa fija un tipo de cambio y si al vencimiento dólar sube por encima del tipo de cambio fijado el banco le abona (subsidia) el diferencial y si el precio baja el banco le carga el diferencial, asimismo la empresa ese mismo día puede salir a comprar dólares al tipo de cambio spot.

Tabla 10.3: Estado de Ganancias y Pérdidas con Estrategia
(En miles de Nuevos Soles)

	Histórico		Proyectado				
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Crecimiento en Vtas			3%	5%	6%	8%	8%
Año							
INGRESOS OPERATIVOS							
Ventas Netas	100.0%	52,414	100.0%	39,311			
EGRESOS OPERATIVOS							
Costo de Ventas, incluye proyecto	72.1%	37,806	73.3%	28,800			
Gastos de Ventas	3.8%	2,016	3.3%	1,300			
Gastos de Venta del Proyecto							
Gastos Generales y de Adm. Inc. Proyecto	6.6%	3,459	6.6%	2,600			
UTILIDAD OPERATIVA	17.4%	9,133	16.8%	6,611	6,916	7,583	8,608
Total Depreciación			2,041	2,253	2,253	2,288	2,217
Depreciación Activos Actuales			1,830	1,830	1,830	1,830	1,830
Depreciación Nuevos Activos			212	423	423	458	388
Total Gastos Financieros			1,713	1,635	1,388	1,205	1,062
Corrientes			130	136	145	156	168
Intereses Deuda Estructural			1,101	905	641	456	309
Intereses Nueva Operación			76	168	150	106	59
Diferencias por tipo de cambio	1.00%		406	426	452	487	526
Inversiones			-	150	150	150	150
Ingresos Adicionales							
Utilidad Tributaria			3,162	3,673	4,932	6,448	8,213
Utilidad Tributaria Acumulada			3,162	6,835	11,767	18,214	26,428
Participación de Trabajadores			316	367	493	645	821
Impuesto a la Renta			797	926	1,243	1,625	2,070
Utilidad Tributaria D. Impuestos			2,049	2,380	3,196	4,178	5,322
Margen Neto			5%	6%	7%	9%	10%
EBITDA	17.4%	16.8%	17.0%	17.8%	19.0%	20.5%	22.0%

Elaboración propia

10.2.3. Balance General (situación actual y con la nueva estrategia)

En la **Tabla 10.4**, presentamos El Balance General sin estrategia, en donde se aprecia lo siguiente:

- El capital social se mantiene constante en S/.16.5MM para los próximos 5 años.
- Para el año 2016 las reservas se incrementan a S/.3MM y se mantienen en ese nivel hasta el año 2019.
- La utilidad del ejercicio es el resultado de las utilidades del Estado de Ganancias y Pérdidas sin estrategia.
- La parte corriente de la deuda a largo plazo y deuda a largo plazo bancaria, se obtiene de los cronogramas de pagos proporcionados por la empresa.

Tabla 10.4: Balance General sin Estrategia

(En miles de Nuevos Soles)

BALANCE GENERAL	31/12/2011	%AV	31/12/2012	%AV	31/12/2013	%AV	31/12/2014	%AV	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
ACTIVO													
Caja Bancos	1,628	4%	7,217	16%	6,756	9%	4,000	7%	5,884	5,108	4,649	4,246	3,965
Cuentas por Cobrar Comerciales Tercero	9,280	24%	9,582	22%	11,402	16%	11,000	18%	12,803	11,636	11,299	10,783	8,628
Inventarios	2,896	7%	3,606	8%	4,774	7%	4,900	8%	4,886	4,441	4,312	4,115	3,293
Otros Activos Corrientes	719	2%	90	0%	247	0%	200	0%	437	397	385	368	294
Gastos Pagados por Anticipado	1,823	5%	412	1%	3,290	5%	1,300	2%	1,982	1,801	1,749	1,669	1,336
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	16,346	42%	20,908	47%	26,469	37%	21,400	36%	25,993	23,622	22,938	21,891	17,517
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	33,641	86%	35,144	80%	57,465	80%	54,253	91%	54,029	49,102	47,678	45,502	36,411
- Depreciación Acumulada	10,832	28%	13,419	30%	16,020	22%	17,500	29%	17,618	16,011	15,547	14,838	11,873
Inmuebles, Maquinaria y Equipo Neto	22,808	58%	21,724	49%	41,445	58%	36,753	61%	36,411	33,090	32,131	30,664	24,538
Inversiones en Valores	0	0%	34	0%	33	0%	35	0%	29	26	26	24	20
Intangible Neto	0	0%	0	0%	218	0%	100	0%	76	69	67	64	51
Otros Activos No Corrientes	17	0%	1,378	3%	3,801	5%	1,500	3%	1,761	1,601	1,554	1,483	1,187
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	22,826	58%	23,136	53%	45,497	63%	38,388	64%	38,277	34,786	33,778	32,236	25,795
TOTAL ACTIVO	39,172	100%	44,044	100%	71,966	100%	59,788	100%	64,269	55,789	50,775	46,379	43,312
PASIVO													
Parte Corriente Deuda a Largo Plazo	1,776	5%	2,617	6%	6,359	9%	2,392	4%	3,326	5,281	4,724	2,828	2,828
Cuentas por pagar Comerciales Terceros	3,524	9%	4,104	9%	5,308	7%	4,783	8%	5,036	4,911	4,919	4,911	4,559
Préstamo de Accionistas	0	0%	127	0%	0	0%	0	0%	0	0	0	0	0
Tributos por Pagar	193	0%	337	1%	1,939	3%	1,196	2%	900	900	900	900	900
Otros Pasivos Corrientes	1,648	4%	1,378	3%	1,399	2%	1,196	2%	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
TOTAL PASIVO CORRIENTE	7,140	18%	8,563	19%	15,005	21%	9,566	16%	10,462	12,292	11,743	9,839	9,487
Deuda a Largo Plazo Bancaria	10,991	28%	10,532	24%	29,230	41%	23,317	39%	25,541	14,980	10,256	7,428	4,459
Impuestos y Participaciones Diferidas	1,334	3%	2,091	5%	1,948	3%	1,196	2%	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Préstamos de Accionistas Parte no corrie	206	1%	74	0%	0	0%	0	0%	0	0	0	0	0
Provisión Beneficios Sociales	76	0%	96	0%	110	0%	0	0%	200	200	200	200	200
Otros Pasivos No Corrientes	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0	0	0
Ganancias Diferidas	719	2%	355	1%	571	1%	598	1%	900	800	647	647	600
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	13,325	34%	13,149	30%	31,859	44%	25,111	42%	27,641	16,980	12,102	9,274	6,259
TOTAL PASIVO	20,465	52%	21,712	49%	46,864	65%	34,677	58%	38,103	29,272	23,846	19,114	15,746
PATRIMONIO NETO													
Capital Social	15,244	39%	15,335	35%	16,500	23%	16,500	27%	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500
Reservas	1,938	5%	2,556	6%	2,517	3%	2,392	4%	2,989	3,000	3,000	3,000	3,000
Utilidades No Distribuidas	-2,569	-7%	-1,462	-3%	1,561	2%	5,979	10%	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Utilidad del Ejercicio	4,093	10%	5,904	13%	4,524	6%	598	1%	1,677	2,017	2,429	2,765	3,066
TOTAL PATRIMONIO	18,707	48%	22,332	51%	25,102	35%	25,111	42%	26,166	26,517	26,929	27,265	27,566
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	39,172	100%	44,044	100%	71,966	100%	59,788	100%	64,269	55,789	50,775	46,379	43,312

Elaboración propia

En la **Tabla 10.5** presentamos El Balance General con estrategia, en donde se aprecia lo siguiente:

- Al cierre del año 2014, el capital social fue de S/.16.5MM y se aprecia un incremento de S/1MM anual entre los años 2015 – 2017, producto de los resultados acumulados, hasta llegar a un capital social de S/. 19.5MM. Este planteamiento se brinda en razón a que es muy probable que el banco que financie a la empresa considere Covenants⁶¹ para no reducir el patrimonio y mantener un nivel de apalancamiento moderado.
- Las reservas de la empresa se mantienen en S/.1MM entre los años 2015 al 2019.
- La utilidad del ejercicio se obtiene del resultado del Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado con estrategia.
- La parte corriente y deuda bancaria a largo plazo, es el resultado de los cronogramas de pago que tiene la empresa, así como el nuevo financiamiento del proyecto.
- Se aprecia que a lo largo del proyecto el pasivo total disminuye, producto de la reducción de obligaciones financieras, por ende el incremento del patrimonio debe reflejar un menor apalancamiento.

⁶¹Condiciones especiales que asignan los bancos a las empresas para poder atenderlo con financiamientos, estas condiciones se plasman en el contrato de desembolso y se revisa en periodos semestrales, entre los más conocidos se tiene apalancamiento, utilidad operativa, aumento del capital social y restricciones a nuevos financiamiento en el sistema financiero.

Tabla 10.5: Balance General con Estrategia
(En miles de Nuevos Soles)

BALANCE GENERAL	31/12/2011	%AV	31/12/2012	%AV	31/12/2013	%AV	31/12/2014	%AV	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
ACTIVO													
Caja Bancos	1,628	4%	7,217	16%	6,756	9%	4,000	7%	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	9,280	24%	9,582	22%	11,402	16%	11,000	18%	10,108	10,808	12,500	12,500	12,713
Inventarios	2,896	7%	3,606	8%	4,774	7%	4,900	8%	5,300	5,500	6,000	6,500	6,500
Otros Activos Corrientes	719	2%	90	0%	247	0%	200	0%	200	100	100	100	100
Gastos Pagados por Anticipado	1,823	5%	412	1%	3,290	5%	1,300	2%	933	500	500	500	500
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	16,346	42%	20,908	47%	26,469	37%	21,400	36%	19,541	19,908	22,100	22,600	22,813
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	33,641	86%	35,144	80%	57,465	80%	54,253	91%	55,848	56,000	52,538	49,907	55,369
- Depreciación Acumulada	10,832	28%	13,419	30%	16,020	22%	17,500	29%	17,712	18,135	18,558	19,016	19,404
Inmuebles, Maquinaria y Equipo Neto	22,808	58%	21,724	49%	41,445	58%	36,753	61%	38,136	37,865	33,980	30,891	35,965
Inversiones en Valores	0	0%	34	0%	33	0%	35	0%	35	35	35	35	35
Intangible Neto	0	0%	0	0%	218	0%	100	0%	100	100	100	100	100
Otros Activos No Corrientes	17	0%	1,378	3%	3,801	5%	1,500	3%	500	500	500	500	500
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	22,826	58%	23,136	53%	45,497	63%	38,388	64%	38,771	38,500	34,615	31,526	36,600
TOTAL ACTIVO	39,172	100%	44,044	100%	71,966	100%	59,788	100%	58,312	58,408	56,715	54,126	59,413
PASIVO													
Parte Corriente Deuda a Largo Plazo	1,776	5%	2,617	6%	6,359	9%	2,392	4%	3,487	5,722	5,432	3,491	3,491
Cuentas por pagar Comerciales Terceros	3,524	9%	4,104	9%	5,308	7%	4,783	8%	5,000	5,770	6,617	5,301	5,266
Préstamo de Accionistas	0	0%	127	0%	0	0%	0	0%	0	0	0	0	0
Tributos por Pagar	193	0%	337	1%	1,939	3%	1,196	2%	1,015	1,500	1,500	1,500	1,500
Otros Pasivos Corrientes	1,648	4%	1,378	3%	1,399	2%	1,196	2%	1,151	1,051	1,037	1,018	1,018
TOTAL PASIVO CORRIENTE	7,140	18%	8,563	19%	15,005	21%	9,566	16%	10,653	14,043	14,586	11,310	11,275
Deuda a Largo Plazo Bancaria	10,991	28%	10,532	24%	29,230	41%	23,317	39%	23,312	17,638	12,206	8,715	8,715
Impuestos y Participaciones Diferidas	1,334	3%	2,091	5%	1,948	3%	1,196	2%	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Préstamos de Accionistas Parte no corrie	206	1%	74	0%	0	0%	0	0%	0	0	0	0	0
Provisión Beneficios Sociales	76	0%	96	0%	110	0%	0	0%	200	200	200	200	200
Otros Pasivos No Corrientes	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0	0	0
Ganancias Diferidas	719	2%	355	1%	571	1%	598	1%	800	800	800	800	800
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	13,325	34%	13,149	30%	31,859	44%	25,111	42%	25,512	19,838	14,406	10,915	10,915
TOTAL PASIVO	20,465	52%	21,712	49%	46,864	65%	34,677	58%	36,165	33,881	28,992	22,225	22,190
PATRIMONIO NETO													
Capital Social	15,244	39%	15,335	35%	16,500	23%	16,500	27%	17,500	18,500	19,500	19,500	19,500
Reservas	1,938	5%	2,556	6%	2,517	3%	2,392	4%	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Utilidades No Distribuidas	-2,569	-7%	-1,462	-3%	1,561	2%	2,000	10%	1,598	2,647	4,027	7,223	11,401
Utilidad del Ejercicio	4,093	10%	5,904	13%	4,524	6%	598	1%	2,049	2,380	3,196	4,178	5,322
TOTAL PATRIMONIO	18,707	48%	22,332	51%	25,102	35%	25,111	42%	22,147	24,527	27,723	31,901	37,223
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	39,172	100%	44,044	100%	71,966	100%	59,788	100%	58,312	58,408	56,715	54,126	59,414

Elaboración propia

10.2.4. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia)

En la **Tabla 10.6** presentamos El Flujo de Efectivo sin estrategia, con los siguientes detalles:

- El flujo calculado se reduce cada año e inclusive es negativo en el año 2019, producto del incremento de los gastos de operación.
- El detalle de las ventas netas es obtenido del estado de ganancias y pérdidas, sin estrategias.
- Los desembolsos financieros son crecientes, básicamente por la diferencia de tipos de cambio negativos que afectan el estado de ganancias y pérdidas.

Tabla 10.6: Flujo de efectivo sin Estrategia

(En miles de Nuevos Soles)

FLUJO DE EFECTIVO SIN ESTRATEGIA	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
Ventas Netas	37,233	43,667	52,414	39,311	39,311	40,097	40,899	41,717	42,551
Dism.(Incr.) Cuentas por Cobrar Comerc.	-9,280	-302	-1,820	402	-1,803	-200	-500	-500	0
VENTAS EN EFECTIVO	27,953	43,365	50,594	39,713	37,508	39,897	40,399	41,217	42,551
Costo de Ventas	27,693	32,067	37,806	28,800	28,635	29,208	29,792	30,388	30,996
Depreciación y Amortización	2,526	1,982	1,982	1,982	1,830	1,830	1,830	1,830	1,830
Incr. (Dism.) de Inventarios	2,896	710	1,168	126	-14	-446	-129	-197	-822
Dism. (Incr.) de Cuentas por Pagar Comerc.	-3,524	-580	-1,204	525	253	-124	8	-8	-353
COMPRAS EN EFECTIVO	24,539	30,215	35,787	27,469	27,045	26,809	27,842	28,354	27,992
EFECTIVO PROVENIENTE DE OPERACION	3,415	13,151	14,806	12,244	10,463	13,088	12,557	12,863	14,560
Gastos Generales y de Administración	2,749	2,505	3,459	2,600	2,483	2,483	2,483	2,483	2,483
Gastos de Ventas	933	1,216	2,016	1,300	1,344	1,371	1,398	1,426	1,454
Incr. (Dism.) de Gastos Pagados por Anticipado	1,823	-1,411	2,878	-1,990	-367	-433	0	0	0
Incr. (Dism.) de Otros Activos Corrientes	719	-628	157	-47	0	-100	0	0	0
Dism. (Incr.) de Otros Pasivos Corrientes	-1,648	269	-21	203	4	0	0	0	0
Incr. (Dism.) Ganancias Diferidas	719	-363	216	27	302	-100	-153	0	-46
DESEMBOLSOS OPERATIVOS	3,857	2,314	8,273	2,039	3,162	3,421	4,035	3,909	3,984
Otros Egresos	0	299	172	174	174	174	174	174	174
Impuesto a la Renta y otras deducciones	2,465	3,200	1,939	931	423	508	612	697	773
Ingresos Financieros	0	198	162	0	100	102	104	106	108
Otros Ingresos	0	0	455	0	133	136	138	141	144
OTROS DESEMBOLSOS OPERATIVOS	2,465	3,301	1,494	1,105	597	682	786	871	947
EFECTIVO DE OPERACIONES CORRIENTES	-2,908	7,536	5,040	9,100	6,704	8,985	7,736	8,083	9,629
Ingresos Extraordinarios	1,241	1,546	0	1,241	0	0	0	0	0
Egresos Extraordinarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CAJA NETA DE OPERACIONES	-1,667	9,081	5,040	10,341	6,704	8,985	7,736	8,083	7,680
Gastos Financieros	939	702	1,006	1,100	1,227	1,034	772	589	445
Ajuste por diferencia de cambio	-593	-636	2,109	2,000	1,966	2,005	2,045	2,086	2,128
Dism. Parte Corriente de la Deuda a Largo Plazo	-1,776	-841	-3,742	3,967	-935	-1,955	557	1,896	0
TOTAL DESEMBOLSOS FINANCIEROS	-1,429	-775	-627	7,067	2,258	1,084	3,374	4,571	2,573
CAJA NETA DE FINANCIAMIENTO	-238	9,857	5,667	3,273	4,447	7,901	4,362	3,513	5,107
Incr. (Dism.) en otros Activos No Corrientes	17	1,361	2,423	-2,301	261	-161	-46	-71	-296
Incr. (Dism.) de Intangibles	0	0	218	-118	-24	-7	-2	-3	-13
TOTAL DESEMBOLSOS POR INVERSION	17	1,361	2,641	-59	1,374	679	679	679	679
CAJA NETA DE INVERSIONES	-255	8,496	3,026	3,332	3,073	7,223	3,684	2,834	4,429
Incr. (Dism.) Deuda Bancaria de Largo Plazo	10,991	1,165	18,698	-5,913	2,224	-10,561	-4,724	-2,828	-2,969
TOTAL CAJA ADICIONAL	10,991	1,165	18,698	-5,913	2,224	-10,561	-4,724	-2,828	-2,969
CAJA CALCULADA	10,736	9,661	21,723	-2,581	5,297	-3,339	-1,040	6	1,460

Elaboración propia

En la **Tabla 10.7** presentamos El Flujo de Efectivo con estrategia, en el que podemos apreciar lo siguiente:

- La caja calculada es positiva en el periodo 2016 – 2019, con gastos operativos crecientes y financieros decrecientes por menor deuda, producto de amortizaciones.
- El detalle de las ventas netas es obtenido del Estado de Ganancias y Pérdidas con estrategia.
- La diferencia de tipo de cambio que afecta El estado de Ganancias y Pérdidas es de solo 1%, por la aplicación de derivados financieros.

Tabla 10.7: Flujo de Efectivo con Estrategia

(En miles de Nuevos Soles)

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO CON ESTRATEGIA	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
Ventas Netas	37,233	43,667	52,414	39,311	40,573	42,618	45,230	48,687	52,577
Dism.(Incr.) Cuentas por Cobrar Comerc.	-9,280	-302	-1,820	402	892	-700	-1,692	0	-526
VENTAS EN EFECTIVO	27,953	43,365	50,594	39,713	41,465	41,918	43,538	48,687	52,051
Costo de Ventas	27,693	32,067	37,806	28,800	29,525	30,320	31,647	33,388	35,342
Depreciación y Amortización	2,526	1,982	1,982	1,982	2,041	2,253	2,253	2,288	2,217
Incr. (Dism.) de Inventarios	2,896	710	1,168	126	400	200	500	500	0
Dism. (Incr.) de Cuentas por Pagar Comerc.	-3,524	-580	-1,204	525	-217	700	-847	1,316	35
COMPRAS EN EFECTIVO	24,539	30,215	35,787	27,469	27,667	28,968	29,047	32,916	33,159
EFECTIVO PROVENIENTE DE OPERACION	3,415	13,151	14,806	12,244	13,798	12,950	14,491	15,770	18,892
Gastos Generales y de Administración	2,749	2,505	3,459	2,600	2,677	3,042	3,090	3,139	3,189
Gastos de Ventas	933	1,216	2,016	1,300	1,456	-367	1,885	2,169	2,490
Incr. (Dism.) de Gastos Pagados por Anticipado	1,823	-1,411	2,878	-1,990	-367	-433	0	0	0
Incr. (Dism.) de Otros Activos Corrientes	719	-628	157	-47	0	-100	0	0	0
Dism. (Incr.) de Otros Pasivos Corrientes	-1,648	269	-21	203	45	100	14	19	0
Incr. (Dism.) Ganancias Diferidas	719	-363	216	27	202	0	0	0	0
DESEMBOLSOS OPERATIVOS	3,857	2,314	8,273	2,039	3,608	2,242	4,989	5,327	5,679
Otros Egresos	0	299	172	174	174	174	174	174	174
Impuesto a la Renta y otras deducciones	2,465	3,200	1,939	931	797	926	1,243	1,625	2,070
Ingresos Financieros	0	198	162	0	103	108	115	124	134
Otros Ingresos	0	0	455	0	137	144	153	165	178
OTROS DESEMBOLSOS OPERATIVOS	2,465	3,301	1,494	1,105	971	1,100	1,417	1,799	2,244
EFECTIVO DE OPERACIONES CORRIENTES	-2,908	7,536	5,040	9,100	9,219	9,609	8,085	8,645	10,969
Ingresos Extraordinarios	1,241	1,546	0	1,241	0	0	0	0	0
Egresos Extraordinarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CAJA NETA DE OPERACIONES	-1,667	9,081	5,040	10,341	9,219	9,609	8,085	8,645	7,680
Gastos Financieros	939	702	1,006	1,100	1,713	1,635	1,388	1,205	1,062
Ajuste por diferencia de cambio	-593	-636	2,109	2,000	406	426	452	487	526
Dism. Parte Corriente de la Deuda a Largo Plazo	-1,776	-841	-3,742	3,967	-1,096	-2,235	290	1,941	0
TOTAL DESEMBOLSOS FINANCIEROS	-1,429	-775	-627	7,067	1,023	-173	2,131	3,633	1,587
CAJA NETA DE FINANCIAMIENTO	-238	9,857	5,667	3,273	8,196	9,782	5,955	5,012	6,093
Incr. (Dism.) en otros Activos No Corrientes	17	1,361	2,423	-2,301	-1,000	0	0	0	2,423
Incr. (Dism.) de Intangibles	0	0	218	-118	0	0	0	0	0
TOTAL DESEMBOLSOS POR INVERSION	17	1,361	2,641	-59	150	150	150	150	150
CAJA NETA DE INVERSIONES	-255	8,496	3,026	3,332	8,046	9,632	5,805	4,862	5,943
Incr. (Dism.) Deuda Bancaria de Largo Plazo	10,991	1,165	18,698	-5,913	-5	-5,674	-5,432	-3,491	0
TOTAL CAJA ADICIONAL	10,991	1,165	18,698	-5,913	-5	-5,674	-5,432	-3,491	0
CAJA CALCULADA	10,736	9,661	21,723	-2,581	8,041	3,958	373	1,371	5,943

Elaboración propia

En la **Tabla 10.8** presentamos el detalle de las principales partidas de la estrategia:

- El resultado total de la inversión en la estrategia está considerado en nuevos soles, el cual es trasladado al flujo de caja.
- Se aprecia la implementación de las iniciativas de la cadena de valor para la selección de personal clave, producto de contratar a un Jefe de Aseguramiento de la Calidad, una Gerencia de Recursos Humanos, una Gerencia Comercial, una Jefatura de Marketing, un Ejecutivo de Servicio de post venta, una Asistente de Servicio de post venta, una Jefatura de impresión digital y un Ejecutivo de Atención al Cliente. Cabe mencionar que estos gastos se incorporaron al gasto administrativo del proyecto, que en promedio es el 50% de la inversión en la estrategia por año.
- Se sugiere la contratación de un servicio de Head Hunter, con una inversión de US\$18.5M, solo para el año 2015.
- Inversión en la implementación del BSC por US\$30M en el año 2015 y gastos de actualización por US\$300 en los años 2016 -2019.
- Inversión del 15% del presupuesto estratégico (GAP).
- Implantación de costos ABC por US\$25M en el año 2015 y US\$300 en los siguientes años.
- La implantación de un software de file de gestión presupuestaria, con una inversión inicial de US\$15M y mantenimiento/capacitación por US\$5M.

- Se apuntan inversiones en investigación de mercado y gastos de investigación por US\$6M iniciales y US\$1M en los siguientes años, capacitación a la fuerza de ventas por US\$4M anuales, cabe mencionar que estamos considerando presupuesto estimado en base a lo colegiado con la Gerencia Financiera de Cecosami S.A.

Tabla 10.8: Estrategias
(Total Inversión en Nuevos Soles)

INICIATIVA/ESTRATEGIA POR IMPLEMENTAR	DETALLE	CANTIDAD	SUELDO INVERSIÓN	PRESUPUESTO 2015	PRESUPUESTO 2016	PRESUPUESTO 2017	PRESUPUESTO 2018	PRESUPUESTO 2019
Implementación de las iniciativas de la cadena de Valor. Selección de personal clave. Head Hunter.	Jefe de aseguramiento de la calidad	1	\$21,060	\$174,474	\$174,474	\$174,474	\$174,474	\$174,474
	Gerencia de Recursos Humanos	1	\$32,400					
	Gerencia Comercial	1	\$32,400					
	Jefatura de Marketing	1	\$32,520					
	Ejecutivo de Servicio de Post Venta	1	\$9,720					
	Asistente de Servicio de Post Venta	1	\$11,382					
	Jefatura de Impresión Digital	1	\$19,440					
	Ejecutivo de atención al cliente	1	\$15,552					
Servicio de Head Hunter para puestos clave				\$18,500	\$0	\$0	\$0	\$0
Implementación del BSC - Actualización	Compra de Software y servicio de implementación-capacitación		\$30,000	\$30,000	\$300	\$300	\$300	\$300
Presupuesto Estrategico (15% GAP de Utilidad Operativa)				\$43,069	\$84,000	\$124,000	\$166,000	\$208,000
Implantación de Costos ABC				\$25,000	\$300	\$300	\$300	\$300
Implantación de Software de File de Gestión Presupuestaria	Compra de Software y servicio de implementación-capacitación		\$15,000	\$15,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000
Segmentación efectiva de mercado	Servicio Empresa de Investigación de Mercado		\$4,000	\$6,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000
	Gastos de Investigación		\$2,000					
Capacitación de la fuerza de ventas	Servicio Empresa Capacitadora		\$3,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000
	Gastos de Capacitación (Traslados, alimentos, etc.)		\$1,000					
Incremento de la fuerza de ventas	Ejecutivo de cuenta	3		\$8,040	\$21,140	\$21,140	\$21,140	\$21,140
Implementación de Metrics de Control	Compra de Equipos Tablets		\$1,600	\$19,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500
	Ancho de Banda		\$2,500					
	Implementación y Capacitación		\$15,400					
Clasificación Clientes ABC en base a Rentabilidad-Volumen				\$1,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Implementar Software de Control de Proyectos	Licencia Project y capacitación		\$300	\$300	\$0	\$0	\$0	\$0
Alianza estrategica con AGUDI para Programa de Capacitación				\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000
Programa Motivacional	Evento Motivacional Enero		\$1,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000
	Evento Motivacional Noviembre		\$1,000					
Implantación Sistema Hay	Licencia y Capacitación		\$8,000	\$8,000	\$500	\$500	\$500	\$500

INVERSIÓN INCLUIDO GASTO DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN
 INVERSIÓN SIN GASTO DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN
 INVERSIÓN SIN GASTO DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN EN NUEVOS SOLES

\$358,883	\$299,214	\$339,214	\$381,214	\$423,214
\$176,369	\$103,600	\$143,600	\$185,600	\$227,600
S/. 564,381	S/. 331,520	S/. 459,520	S/. 593,920	S/. 728,320

Elaboración propia

En la **Tabla 10.9** presentamos el financiamiento por S/.2.115M, con los siguientes detalles:

- La modalidad de financiamiento es leasing de importación, para que la empresa pueda adquirir el activo. Cabe precisar que al ser leasing de importación se está agregando un 30% por concepto de gastos de nacionalización y se está descontando el impuesto general a las ventas.
- Se requiere la modalidad del leasing para que no se pida garantías o colaterales adicionales.
- Con el leasing, la empresa tendrá el beneficio del escudo fiscal y la depreciación acelerada.
- El plazo requerido es de 60 meses con cuotas mensuales, financiamiento del 100%, período de gracia de 12 meses y 48 de repago.
- Las condiciones a aceptar serían las siguientes: tasa efectiva anual no mayor a 7%, comisión de desembolso por 1% y opción de compra por US\$5M.
- La empresa ya cuenta con la proforma y está próxima a solicitar el financiamiento, para lo cual espera enviar el flujo de caja, proformas y estados financieros al 31 de diciembre del 2014 y de mayo 2015. Cabe precisar que la empresa tiene experiencia en este producto, por lo que el financiamiento se tomará en dólares, por ser un leasing de importación, pero una vez que se active el leasing se pedirá formalmente solarizar la obligación financiera.

Tabla 10.9: Resumen del Leasing y Depreciación
(En miles de Nuevos Soles)

<u>Financiamiento</u>			<u>Resumen en Miles de Nuevos Soles</u>				<u>Depreciación Anual en miles de Nuevos Soles</u>	
Tipo de Bien	Otros	100%	Año	Amort.	Intereses	Cuota	Año	Dep. Anual
Modalidad	Leasing		2010	-	-	-	2010	-
Importe S/. (Sin IGV)	2,115		2011	-	-	-	2011	-
Plazo (meses)	60		2012	-	-	-	2012	-
Periodicidad	Mensual		2013	-	-	-	2013	-
Periodos	1		2014	-	-	-	2014	-
# Cuotas	60		2015	-	76	76	2015	212
TEA	9.00%		2016	188	165	353	2016	423
Cuota Inicial US\$	-		2017	479	148	627	2017	423
Periodos de Gracia	12		2018	523	105	627	2018	458
Fecha de Desembolso	30/06/2015		2019	570	58	627	2019	388
			2020	356	10	366	2020	60
			2021	-	0	0	2021	-
			2022	-	-	-	2022	-
			TOTALES	2,115	562	2,678	2017	-
							2018	-
							TOTALES	1,964

Elaboración propia

10.2.5. Proyección de los flujos (Situación Actual y con la Nueva Estrategia)

En la **Tabla 10.10** presentamos El Flujo de Caja sin estrategia de la empresa:

- Las ventas del año 2015 se mantienen igual a las del año 2014 y a partir del año 2016, el crecimiento de la venta es de 2% anual, de una forma conservadora.
- Los costos de ventas se han obtenido del Estado de Ganancias y Pérdidas sin estrategia.
- Los gastos financieros de corto plazo son bajos, ya que la empresa no se endeuda en el corto plazo.
- Las diferencias por tipo de cambio en el año 2014 fueron del 5% de las ventas, este mismo ratio se consideró en El Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado sin estrategia.
- Las inversiones entre el periodo 2016 y 2019 se cuantifican en S/. 150M, de acuerdo a lo manifestado por la Gerencia Financiera.

- La deuda estructural de largo plazo (capital + interés) obtenido de los cronogramas actuales, se trasladó a este flujo.
- La empresa alcanzaría un índice de cobertura (Flujo de caja disponible para pagos de mediano plazo y leasing/ total pago de la deuda estructural) menor a 1 en los años 2015 - 2017; a partir del año 2018 es mayor a 1. Es decir, en los años que el índice de cobertura es menor a 1 no se podría cumplir con las obligaciones financieras de largo plazo.
- El EBITDA es de 17.4 en el año 2015 y llega a 17.9 al final del proyecto.

Tabla 10.10: Flujo de Caja sin Estrategia
(En miles de Nuevos Soles)

	HISTORICO			Proyectado				
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Crecimiento en Vtas			-25%	0.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Ingresos Operativos								
Ventas Netas	100% 43,667	100% 52,414	100% 39,311	39,311	40,097	40,899	41,717	42,551
Egresos Operativos								
Costo de Ventas	73% 32,067	72% 37,806	73% 28,800	28,635	29,208	29,792	30,388	30,996
Gastos de Ventas	3% 1,216	4% 2,016	3% 1,300	1,344	1,371	1,398	1,426	1,454
Gastos Generales y de Administración	6% 2,505	7% 3,459	7% 2,600	2,600	2,483	2,483	2,483	2,483
Neto Operativo	18% 7,880	17% 9,133	17% 6,611	6,732	7,035	7,226	7,420	7,618
Participaciones				168	202	243	276	307
Impuesto a la Renta				423	508	612	697	773
				-	-	-	-	-
Flujo de Caja Operativo				6,142	6,325	6,370	6,447	6,539
Gastos Financieros de Corto Plazo				126	128	131	133	136
Ingresos Financieros				100	102	104	106	108
Otros Ingresos				133	136	138	141	144
Diferencias por tipo de cambio				1,966	2,005	2,045	2,086	2,128
Flujo de Caja Antes de Inversiones				4,283	4,430	4,437	4,474	4,527
Inversiones				150	150	150	150	150
Desembolsos de Mediano Plazo / leasing				-	-	-	-	-
Capital de trabajo				316	512	654	866	975
Presupuesto estrategico BSC				-	-	-	-	-
Balanced Scorecard								
Flujo de Caja de Inversiones				-166	-362	-504	-716	-825
Flujo Disponible para Pagos de Mediano Plazo y Leasing				4,449	4,792	4,942	5,190	5,352
Pago Nueva(s) Operación(es) K + Intereses				-	-	-	-	-
Pago Deuda Estructural k + Intereses				4,588	6,434	5,586	3,417	3,417
Total Pago Deuda Estructural				4,588	6,434	5,586	3,417	3,417
Flujo de Caja Antes de Dividendos				-138	-1,642	-645	1,774	1,935
Pago de Dividendos				-	-	-	-	-
Flujo de Caja Final				-138	-1,642	-645	1,774	1,935
Flujo de Caja Acumulado				-138	-1,780	-2,425	-651	1,284
INDICADORES								
Indice de Cobertura (Sobre Flujo Antes de Dividendos)				0.97	0.74	0.88	1.52	1.57
EBITDA (%)	18.0%	17.4%	16.8%	17.1%	17.5%	17.7%	17.8%	17.9%
Variación % de Ingresos Por Ventas		20%	200%	0.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%

Elaboración propia

En la **Tabla 10.11** presentamos El Flujo de Caja con estrategia, con los siguientes detalles:

- Crecimiento de las ventas en 5% para los años 2015 y 2016; 6% en el año 2017 y 8% para los años 2018 y 2019.

- Las ventas en el año 2015 serían de S/.40.5MM, llegando al año 2019 a S/.52.5MM.
- Se incluye los nuevos gastos operativos por la implantación de la estrategia.
- Las diferencias por tipo de cambio se proyectan a solo 1% del total de las ventas, debido a las medidas de la empresa en solarizar su deuda y la aplicación de derivados financieros.
- Se aprecia la inversión en la adquisición de la máquina KOMORI en S/.2.115M, otras inversiones por S/.150M a partir del año 2016; también se incluye el presupuesto para capital de trabajo y el presupuesto estratégico de BSC (Estrategia).
- Se incorporó al flujo la deuda financiera de largo plazo y la nueva deuda por la inversión.
- En todos los años se aprecia un nivel de cobertura mayor a 1, lo cual refleja que la empresa podrá cumplir fácilmente con sus obligaciones e inversiones.
- El EBITDA es de 17% para el año 2015, y llega a 22% en el año 2019.

Tabla 10.11: Flujo de Caja con Estrategia

(En miles de Nuevos Soles)

	HISTORICO			PROYECTADO				
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Crecimiento en Vtas			-25%	5.0%	5%	6%	8%	8%
Ingresos Operativos								
Ventas Netas	100% 43,667	100% 52,414	100% 39,311	40,573	42,618	45,230	48,687	52,577
Egresos Operativos								
Costo de Ventas, incluye proyecto	73% 32,067	72% 37,806	73% 28,800	29,525	30,320	31,647	33,388	35,342
Gastos de Ventas	3% 1,216	4% 2,016	9% 3,577	1,387	1,457	1,546	1,664	1,797
Gastos de Ventas proyecto				69	216	339	505	693
Gastos Generales y de Administración	6% 2,505	7% 3,459	7% 2,600	2,677	3,042	3,090	3,139	3,189
Neto Operativo	18% 7,880	17% 9,133	11% 4,334	6,916	7,583	8,608	9,991	11,557
Participaciones				316	367	493.2	645	821
Impuesto a la Renta				797	926	1,243	1,625	2,070
				-	-	-	-	-
Flujo de Caja Operativo				5,803	6,290	6,873	7,721	8,666
Gastos Financieros de Corto Plazo				130	136	145	156	168
Ingresos Financieros				103	108	115	124	134
Otros Ingresos				137	144	153	165	178
Diferencias por tipo de cambio				406	426	452	487	526
Flujo de Caja Antes de Inversiones				5,508	5,980	6,544	7,367	8,283
Inversiones - CAPEX				2,115	150	150	150	150
Desembolsos de Mediano Plazo / leasing				2,115				
Capital de trabajo				316	512	654	866	975
Presupuesto estrategico BSC				10	82	207	386	591
Estrategia				564	332	460	594	728
Flujo de Caja de Inversiones				-891	-776	-1,171	-1,695	-2,144
Flujo Disponible para Pagos de Mediano Plazo y Leasing				6,398	6,756	7,715	9,062	10,427
Pago Nueva(s) Operación(es) K + Intereses				76	361	637	637	637
Pago Deuda Estructural k + Intereses				4,588	6,434	5,586	3,417	3,417
Total Pago Deuda Estructural				4,664	6,795	6,223	4,054	4,054
Flujo de Caja Antes de Dividendos				1,734	-39	1,492	5,009	6,373
Pago de Dividendos				-	-	-	-	-
Flujo de Caja Final				1,734	-39	1,492	5,009	6,373
Flujo de Caja Acumulado				1,734	1,695	3,187	8,196	14,569
INDICADORES								
Indice de Cobertura (Sobre Flujo Antes de Dividendos)				1.37	1	1.24	2.24	2.57
EBITDA (%)	18%	17.4%	11.0%	17.0%	17.8%	19.0%	20.5%	22.0%
Variación % de Ingresos Por Ventas		20%	200%	5%	5%	6%	8%	8%

Elaboración propia

10.2.6. Evaluación financiera (VAN, TIR y Ratios Financieros)

En la **Tabla 10.12** presentamos la evaluación financiera tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Para determinar la tasa libre de riesgo, hemos visto los rendimientos de los bonos de Estados Unidos desde 2 hasta 30 años.
- Al ser un proyecto de 5 años, hemos utilizado la tasa de los bonos a 10 años, ya que tiene un rendimiento de 2.74%, el cual es nuestra tasa libre de riesgo.

- Para determinar la prima de mercado hemos utilizado la fuente pública del Profesor Aswath Damodaran⁶². El primer dato que hemos buscado es la prima de mercado que debe cobrar el accionista por invertir en un mercado de activos con riesgos. En esta página vemos el retorno de las inversiones, aquí nos entrega la media aritmética geométrica del año 1928 al 2015 y para calcular la prima de mercado hemos sacado las diferencias entre las acciones (T. Bonds) que es 6.25%.
- Para calcular el Beta apalancado de nuestra industria vemos que la relación deuda capital, es el total del activo S/.59.7MM y el pasivo eventual (no exige retorno) es de S/.4.6MM, siendo los activos que exigen retorno la diferencia de estos. El patrimonio es de S/.25.1MM, siendo la diferencia S/.30MM.
- En la página web del profesor Damodaran encontramos los betas apalancados y desapalancados por industria. La industria elegida es publicidad y prensa, siendo el beta promedio 1.35. La razón deuda capital para las empresas del mercado tiene una relación de 47.39% y la de CECOSAMI S.A. es de 120%, siendo esta última más apalancada que la del sector observado.
- El beta desapalancado dado por el profesor Damodaran es 0.88.

⁶²DAMODARAN ONLINE. **Home**. [en línea]. S.l.: Damodaran Online, 2015. [citado 12 noviembre 2015].Microsoft HTML. Disponible en:http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/implpr.html

- Para determinar la beta apalancada, sería el beta de los activos multiplicado por el factor $(1 + D/P)$ multiplicado por el beneficio tributario $(1 - 0.28)$ y pasamos de un beta de 0.88 a un beta de 1.35 veces, este valor significa que un inversionista que invierta en una empresa de publicidad y prensa sin deuda, solo va a pedir 0.88 prima de mercado; pero en Cecosami S.A por cada dólar de Equity, se tiene 1.20 de deuda, el número de primas de mercado que demandaría un inversionista es de 1.20 y este es el beta reapalancado.
- Se considera la inflación de Estados Unidos en promedio de los últimos 8 años, la cual es de 1.80% y el EMBI Perú de 208pbs para obtener el CAPM EEUU Perú de 11.32%, finalmente tenemos el WACC de 8.70%.
- El VAN es de S/.9.6MM y la TIR de 174%, siendo la estrategia viable, si la comparamos con el VAN de S/.377M y TIR de 16% del Flujo sin estrategia.

Tabla 10.12: Cálculo del WACC

CAPM		Tasa Libre de riesgo	Beta apalancado	Prima de Mercado
11.20%		2.74%	1.35	6.25%

Tasa Libre de riesgo	Bono del Tesoro de EEUU	2.74%
----------------------	-------------------------	-------

Beta de los activos	0.88	Activos	59,788
impuesto (t) Perú	30%	Proveedores *	4,600
1-t	70%	Activos con retorno	55,188
Deuda	54%	Patrimonio	25,111
Patrimonio	46%	Deuda	30,077
D/P	1.20		
Beta apalancada	1.35		

CAPM	11.20%	Inflación EEUU	1.80%
CAPM EEUU Real	$((1+Cok\ EEUU\ Real)/(1+INF\ EEUU))-1$	EMBI PERU	208pbs
CAPM EEUU Real	9.24%	Beta Local	2.08%

CAPM EEUU Perú	Cok EEUU + Riesgo País Perú
-----------------------	-----------------------------

CAPM EEUU Perú	11.32%
-----------------------	--------

Fuente de Financiamiento	% de Proporción Total	Costo de deuda	Beneficio Fiscal (Tasa IR)	Costo despues IR	CCPP
Deuda	54%	9.00%	28%	6.48%	3.50%
Capital Social	46%	11.32%	0%	11.32%	5.20%
Total	100%				8.70%

CCPP: COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO.

* Pasivo Eventual

Elaboración propia

Fuente: DAMODARAN ONLINE. **Home**. [en línea]. S.I.: Damodaran Online, 2015. [citado 12 noviembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/imlpr.html

Tabla 10.13: Indicadores Financieros

WACC	8.70%
-------------	-------

VALOR ACTUAL NETO (VAN)

AÑO	FLUJO
0	-891
1	1,734
2	-39
3	1,492
4	5,009
5	6,373

VALOR ACTUAL	10,510
VAN	9,619 > 0

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

AÑO	FLUJO
0	-891
1	1,734
2	-39
3	1,492
4	5,009
5	6,373

TIR	163% > WACC
-----	--------------------

COSTO POR RENDIDO DE CAPITAL (WACC) - SIN ESTRATEGIA.

WACC	8.70%
-------------	-------

VALOR ACTUAL NETO (VAN)

AÑO	FLUJO
0	-150
1	-138
2	-1,642
3	-645
4	1,774
5	1,935

VALOR ACTUAL	527
VAN	377 > 0

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

AÑO	FLUJO
0	-150
1	-138
2	-1,642
3	-645
4	1,774
5	1,935

TIR	16% > WACC
-----	-------------------

Elaboración propia

En la **Tabla 10.14** presentamos los ratios financieros producto de la estrategia:

- Las ventas son crecientes, de 5% para el año 2015 y 8% para el 2019.
- El capital de trabajo es positivo y los ratios de liquidez demuestran que la empresa tiene la capacidad de poder cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

- El apalancamiento es descendente en los años de análisis, producto del incremento del patrimonio y menor pasivo.
- Los ratios de rentabilidad bruto, operativo y neto mejoran cada año.
- El ROI y ROE son crecientes, garantizando el retorno de la inversión sobre los activos y el capital.

Tabla 10.14: Ratios Financieros

AÑO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
RATIOS DE ACTIVIDAD								
Promedio Mensual de Ventas	3,639	4,368	3,276	10,481	11,365	12,061	12,983	14,021
Variación de Ventas Totales (%)	17	18	-25	5	5	6	8	8
Rotación de Inventarios (días)	40	40	61	63	65	66	68	67
Periodo Promedio de Cobro	78	67	106	91	93	101	94	88
Periodo Promedio de Pago	40	40	67	59	60	67	72	55
RATIOS DE LIQUIDEZ								
Capital de Trabajo	12,345	11,464	11,464	8,888	5,865	7,514	11,290	11,538
Razón Corriente	2.44	1.76	2.24	1.83	1.42	1.52	2.00	2.02
Prueba Acida	1.96	1.21	1.72	1.34	1.03	1.10	1.42	1.45
RATIOS DE ENDEUDAMIENTO								
Apalancamiento	0.97	1.87	1.38	1.63	1.38	1.05	0.70	0.60
Patrimonio Neto / Activo Total (%)	50.70	34.88	34.88	37.98	41.99	48.88	58.94	62.65
RATIOS DE RENTABILIDAD								
Margen Bruto (%)	27	28	28	27	29	30	31	33
Margen Operativo (%)	0	17	17	17	18	19	21	22
Margen Neto (%)	10	9	9	5	6	7	9	10
ROI	15	8	1	3	4	6	8	9
ROE	30	19	2	9	10	12	14	15
OTROS EN MILES DE NUEVO SOLES								
Total Activo	44,044	71,966	59,788	58,312	58,408	56,715	54,126	59,413
Total Patrimonio	22,332	25,102	25,111	22,147	24,527	27,723	31,901	37,223
Total Pasivo	21,712	46,864	34,677	36,166	33,881	28,993	22,225	22,190
Ventas Totales	43,667	52,414	39,311	40,573	42,618	45,230	48,687	52,577
Costo de Ventas	32,067	37,806	28,800	29,525	30,320	31,647	33,388	35,342
Utilidad Neta	6,059	4,524	543	2,049	2,380	3,196	4,178	5,322
Utilidad Operativa	11,601	14,608	6,611	6,916	7,583	8,608	9,991	11,557
Margen Neto	14	9	1	5	6	7	9	10
Activo Total Promedio	41,608	58,005	65,877	59,050	58,360	57,562	55,421	56,770
Patrimonio Promedio	20,519	23,717	25,107	23,629	23,337	26,125	29,812	34,562
Inventario Promedio	3,251	4,190	4,837	5,100	5,400	5,750	6,250	6,500
Rotación de Inventario (veces)	9.86	9.02	5.95	5.79	5.61	5.50	5.34	5.44
Rotación del Activo	1.05	0.90	0.60	0.69	0.73	0.79	0.88	0.93
Rotación de cuentas por cobrar	4.71	5.47	3.45	4.01	3.94	3.62	3.89	4.14
Rotación de cuentas por pagar	9.10	9.21	5.43	6.17	6.06	5.48	5.05	6.67

Elaboración propia

CAPÍTULO XI

11. Conclusiones y recomendaciones

11.1. Conclusiones

- a. El sector gráfico presenta un crecimiento lento de su demanda, de 3.26% en el horizonte 2009 – 2013 y que se reduce a 0.93% entre el 2009 – 2014, por el resultado negativo de -5% alcanzado al 2013. Esto obliga a las empresas del sector a crear estrategias para defender su participación de mercado, exacerbándose la competencia y generándose contiendas en los precios ofertados.
- b. La rentabilidad del sector ha venido disminuyendo como resultado de la estructura competitiva, en la que la desaceleración de la demanda ha sido la causante principal, además de las barreras de ingreso que no son muy altas; esto ha hecho que el sector pierda atraktividad.
- c. El mercado internacional a nivel regional, se ha visto afectado en particular en Ecuador, Venezuela y Argentina en sus importaciones de Perú, ya que estos destinos que han sido atractivos para la industria gráfica peruana en el pasado, hasta el 2013 en promedio, han creado barreras de ingreso a nivel político que ahora impide el ingreso de los exportadores.

- d. La industria gráfica informal atomizada hasta la fecha está buscando crear un *clúster* en Lima (Las Malvinas), que reunirá a la gran mayoría de los competidores que podrán buscar una mayor formalización y, por tanto, una competencia más agresiva con la industria formal que obligará necesariamente a que ésta mejore en eficiencia e implemente con efectividad sus estrategias competitivas⁶³.
- e. Los clientes del sector gráfico, tienen una necesidad de atención de pedidos inmediatos y urgentes, en particular los clientes de folletería, ya que por la misma competencia en la que se encuentran en sus propios sectores, les exige respuestas muy rápidas de publicidad y que el sector gráfico no está preparado para este tipo de urgencias.
- f. En el sector gráfico existen clientes que estarían dispuestos a pagar un sobre precio por ser atendido en sus urgencias en particular en folletería.
- g. En el sector existen clientes que valoran la diferenciación en particular la calidad, pero también existen algunos que lo que buscan es precio.
- h. Cecosami S.A., presenta una deficiencia en su estructura organizacional que no responde a las necesidades estratégicas de la empresa y centraliza el poder en la

⁶³“Construirán clúster para la industria gráfica por más de US\$ 120 millones”. En: **Diario Gestión**. [en línea]. (PE): 27/01/2015. [citado 24 marzo 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/impresaconstruiran-cluster-industria-grafica-mas-us-120-millones-2121622>

Gerencia General. Esto provoca lentitud en las decisiones y poca efectividad organizacional.

- i. La ventaja competitiva de Cecosami S.A. a la fecha ha sido la calidad de producto la que se ve reflejada en la matriz MPC de su grupo estratégico, pero también se observan serias limitaciones competitivas como son la rapidez en la entrega y el cumplimiento.
- j. El margen neto de la empresa fue decreciente en los años 2012 - 2014 como resultado final y ésto se debe en parte por las diferencias de tipo de cambio que tiene la empresa ya que tiene deuda en dólares y gran porcentaje de sus ventas en nuevos soles, además de menores ingresos por la ley del libro.
- k. Los Balances de los años 2012, 2013 y 2014 muestran un excedente en cajas y bancos muy elevados que no han sido aprovechados financieramente.
- l. Se aprecia en el EGP en *ingresos adicionales* en el horizonte 2015 – 2019 el efecto de la implementación de productos financieros sofisticados tales como *depósitos a tasa variable* y *cuentas remuneradas*.
- m. Se proyecta un EBITDA creciente desde el periodo 2015 al 2019, a través de las diferentes estrategia implementadas y de Cecosami Express en folletería ya que esta trae consigo un menor costo de venta que es descendente en este

horizonte y que es acompañado por un crecimiento en ventas provocando mejora en los márgenes.

- n. El flujo de caja muestra que la empresa puede cumplir con sus obligaciones financieras.
- o. Los VAN y TIR confirman que la estrategia planteada hace el proyecto rentable.

11.2. Recomendaciones

- a. Cecosami S.A., debe modificar su estructura organizacional que le permita lograr efectividad organizacional.
- b. La cadena de valor de Cecosami S.A. deberá ser implementada para que la gestión de la empresa busque desarrollar las fuentes de creación de valor y controle los eslabonamientos de las actividades primarias, y de apoyo que aseguren el logro de valor.
- c. La gestión por resultados deberá ser implementada a partir de los indicadores de gestión de la cadena de valor, así como de las métricas del *Balance Scorecard* para orientarse al cumplimiento de sus objetivos.
- d. Del ajuste estratégico realizado, del análisis matricial correspondiente, así como de la estrategia del Océano Azul, se ha podido identificar que existen varias oportunidades estratégicas claves y que han permitido desarrollar las siguientes estrategias:

- Penetrar el mercado de la industria gráfica inicialmente en folletería en base al “Pedido Cecosami Express”. (Fácil interacción, alta diferenciación, precio diferenciado e innovación tecnológica de procesos eficientes).
 - Desarrollo de producto con medios digitales.
 - Diversificación concéntrica con el *packaging*.
- e. Se realizó la selección estratégica en base a la matriz cuantitativa de la planeación estratégica basada en el impacto de cada factor externo clave y de los *drivers* o factores críticos de éxito obteniendo la estrategia de penetración de mercado de la industria gráfica inicialmente en folletería en base al “Pedido Cecosami Express” como primera opción; con ello no se quiere decir que las otras dos estrategias no sean tan importantes como esta, por lo que la empresa no deberá dejar de lado las estrategias pendientes y deberá buscar su implementación lo más pronto posible. Si bien es cierto la estrategia propuesta puede ser imitada por la competencia como cualquier otra estrategia, su implementación demandará de inversión, movilización logística eficiente que difícilmente podrá ser alcanzada por la competencia en un primer momento, para contrarrestar esta amenaza Cecosami S.A deberá estar alerta e implementar procesos de mejora continua para adelantarse a la reacción de la competencia.
- f. La estrategia de penetración de mercado de la industria gráfica inicialmente en folletería en base al “Pedido

Cecosami Express” nos ha permitido crear un Océano Azul más atractivo que el Océano Rojo en el que actualmente competimos, según:

Cuadro 11.1: Estrategia de penetración de mercado

OCÉANO ROJO	OCÉANO AZUL
Competimos con 47 empresas formales en particular con <i>Quad/Graphics, Cimagraf, Metrocolor y Grambs.</i>	Crearemos un nuevo espacio en el mercado.
Buscamos ventaja competitiva sobre estas empresas <i>Quad/Graphics, Cimagraf, Metrocolor y Grambs.</i>	No nos afectará la presencia de la competencia <i>Quad/Graphics, Cimagraf, Metrocolor y Grambs.</i>
Nos enfocamos en los clientes actuales existentes.	Nos enfocaremos en aumentar nuestra cartera de clientes
El potencial de utilidades de nuestro sector es cada vez menor y el sector crece muy lentamente.	Desarrollaremos oportunidades con alto crecimiento y alta rentabilidad.

Elaboración propia

g. Se recomienda implementar derivados financieros como por ejemplo el *forward subsidiado* para los compromisos de corto plazo con proveedores y solarizar la deuda de largo plazo que tiene con el sistema financiero aprovechando la nueva política propuesta por el Banco central de Reserva que busca fomentar esta acción a fin que las empresas que tienen ingresos en nuevos soles no tengan diferencias por tipo de cambio negativos.

h. Se recomienda implementar productos financieros sofisticados tales como *depósitos a tasa variable (DTV)* y requerir *cuentas remuneradas* a las entidades financiera por

los saldos que la empresa tiene en los bancos, esto se va traducir en ingresos financieros y por ende una mayor utilidad neta.

- i. Se recomienda capitalizar anualmente parte de los resultados acumulados ya que por las ventas históricas descendentes que tiene la empresa -25% en el último año, es probable que la entidad financiera que otorgue la operación de largo plazo le asigne *covenants financieros* a la empresa, para mostrar el compromiso de los accionista.
- j. Se recomienda tomar la operación de largo plazo por leasing de importación para evitar diferencias en tipo de cambio, gastos de nacionalización, además del beneficio de la depreciación acelerada e IGV, además de que el propio activo es la garantía de la operación.
- k. Se recomienda implementar en el menor plazo posible la estructura organizacional propuesta que permita implementar exitosamente la estrategia seleccionada inicialmente.

ANEXOS

Anexo 1: Ficha técnica entrevista al Gerente General de Cecosami S.A.

Dirección:

- Se elegirá entre los miembros del grupo de trabajo a uno de ellos quien dirigirá la entrevista. El resto del grupo lo(a) acompañará en esta actividad.
- Se convocará al Gerente General en forma individual para la realización de la entrevista coordinando la fecha y hora.

Técnica:

- Se definirá el objetivo de la entrevista.
- El grupo de trabajo preparará anticipadamente las preguntas orientadas a cumplir el objetivo de la entrevista.
- El responsable de la entrevista desarrollará las preguntas al Gerente General y los demás miembros de grupo tomarán nota de las respuestas.
- Se grabará la entrevista previa autorización.
- Se emitirá un Resumen Ejecutivo de la entrevista.

Duración:

- De una a dos horas.

Lugar de la entrevista:

- Instalaciones de la empresa Cecosami S.A.

Fecha de realización:

- De acuerdo a las coordinaciones previas.

Objetivo:

- Conocer la visión empresarial y su punto de vista en el mundo grafico en general.

Desarrollo de la entrevista

Grupo de trabajo:

Shelah Melisa Morales Carranza

Walter Enrique Oliva Napa

Maryan Verónica Sánchez Góngora

Convocado:

Gerente General

Guión:

Buenos días/tardes:

Mi nombre es, mi compañera(o) es y queremos realizarle algunas preguntas con el objetivo de recoger información sobre su visión empresarial para Cecosami S.A. y su punto de vista en el ámbito gráfico en general.

De antemano quisiéramos que nos responda con toda libertad y sinceridad, puede estar seguro que sus respuestas serán confidenciales, no pudiendo ser utilizadas de forma nominal ni facilitadas a terceros.

Solicitamos permiso para grabar la entrevista.

Preguntas:

1. ¿Desea llevar a Cecosami S.A. al mercado internacional?
¿América Latina, Europa o algún país en especial?
2. ¿Por qué ese mercado específicamente?
3. ¿Qué está haciendo hoy Cecosami S.A. para alcanzar el liderazgo en el mercado nacional actual?
4. ¿Cómo ha evolucionado Cecosami S.A. en el sector en los últimos cinco años? ¿su participación de mercado ha crecido?, ¿se ha mantenido?, ¿ha decrecido? ¿Cómo evolucionó la oferta de

productos y servicios? ¿Cuál fue la estrategia? ¿Cómo fue su evolución en la tecnología?

5. ¿Cuál cree que es la propuesta de valor que tiene Cecosami S.A.?
6. ¿Cuáles son los paradigmas que enfrenta hoy la industria gráfica?
7. Con la tendencia actual de la tecnología que trae consigo cambios en el perfil y nuevas necesidades de los clientes ¿Considera un peligro el tema de los medios digitales para Cecosami S.A.?
8. ¿Cuál es el negocio principal de Cecosami S.A. hoy en día?
9. ¿Cuál será el negocio de Cecosami S.A. en los próximos cinco años?

¿Cuál debería ser el negocio de Cecosami S.A. en los próximos 10 años? (Cuál es el sueño o súper meta)
10. ¿Cuáles son los segmentos de clientes atendidos hoy? ¿Quiénes son los principales clientes que tiene Cecosami S.A.?
11. ¿Cuáles son los segmentos de clientes no atendidos aún por Cecosami S.A.? ¿Por qué?
12. ¿Cuáles son las necesidades de los segmentos de clientes no atendidos aún por Cecosami S.A.?
13. ¿Cuáles son los recursos y capacidades necesarios para poder atender los segmentos de clientes no atendidos aún por Cecosami S.A.?
14. ¿Cómo proyecta la demanda de la industria gráfica para los próximos cinco años?
15. ¿Qué variables económicas impulsan o desaceleran la demanda de la industria gráfica y digital?
16. ¿Qué variables sociales o culturales impulsan o desaceleran la demanda de la industria gráfica y digital?

- 17.¿Cómo ha evolucionado el crecimiento del sector en los últimos cinco años? ¿Cuáles son las fuentes que miden este crecimiento?
- 18.¿Cómo ha evolucionado el tren de ventas de Cecosami S.A. en los últimos 5 años?
- 19.¿Cómo ha evolucionado el margen neto y bruto de Cecosami S.A. en los últimos cinco años? ¿A qué se debió?
- 20.¿Cómo ve las ventas de Cecosami S.A. en los próximos cinco años? ¿En qué basa su respuesta?
- 21.¿Cuáles son los factores claves de la industria gráfica y digital que hacen exitosa a una empresa del sector?
- 22.¿Cuáles de estos factores clave no posee Cecosami S.A.?
- 23.¿Quiénes son los principales competidores de Cecosami S.A. en el sector grafico en el mercado nacional? ¿Con quién efectuaría Cecosami S.A. un *Benchmarking*?
- 24.¿Quiénes son los competidores más peligrosos y agresivos en el sector grafico a nivel nacional? ¿Por qué?

Muchas gracias por todo su tiempo.

Anexo 2: Resumen ejecutivo al Gerente General de Cecosami S.A.

El presente resumen ejecutivo muestra el trabajo realizado en Cecosami S.A. con el objetivo de conocer la visión empresarial del Gerente General de la empresa; así como conocer su punto de vista sobre el mundo gráfico en general.

La entrevista fue grabada en su totalidad para no perder ningún detalle; previa autorización. El título de Moderador fue asumido por Shelah Morales Carranza, miembro del equipo, quien fue formulando las preguntas que previamente fueron seleccionadas. El Ing. Luis Cieza de León fue respondiendo a cada una de ellas con mucha fluidez.

El Ing. Cieza de León dio inicio a la entrevista contando un poco de su historia. Es Ingeniero Electricista de profesión, antes de empezar lo que sería Cecosami S.A., trabajó en Electro Perú. Seguidamente, nos contó la historia de Cecosami S.A., sus inicios y lo que significaba la pre prensa, con la finalidad de que vayamos conociendo los términos que emplearía más adelante.

En sus inicios solo tenían 4 computadoras y se vivía en plena época de inflación, por lo que empezó haciendo composición de textos. Se fundó como Asociación, con la finalidad de dar trabajo a jóvenes que estaban en una situación complicada debido a la crisis. Luego, dejaron de ser Asociación y pasaron a ser una Sociedad Anónima por un tema básicamente financiero.

En el año 1997 tomó la decisión estratégica de concentrarse en atender en Pre prensa a la empresa canadiense *QuebecorWorld Perú*, a través de un contrato de exclusividad que, si bien sabía era un riesgo centrarse con un solo cliente, se aventuró a hacerlo, pues sabía que era una empresa

que le daría la rentabilidad que buscaba. En el 2007 decidió formar su propia imprenta, ya que visualizaba que la crisis mundial traería consecuencias negativas a *QuebecorWorld*, quien finalmente es comprada por *Quad/Graphics*.

Quad/Graphics llega con otra filosofía, la de armar su propia pre prensa. Por consiguiente, Cecosami S.A. solo le brindó el servicio de pre prensa hasta ese año.

Frente a la pregunta de cuál es la evolución habitual de estos negocios, se inicia como imprenta y luego pre prensa; respondió que lo habitual es empezar por la Pre prensa que es lo más complicado, pues si un trabajo se inicia con un mal archivo, así se tenga la mejor máquina impresora del mundo, va a imprimir mal.

Considera que es más difícil manejar una pre prensa que una imprenta (prensa), pues la pre prensa se basa mucho en tecnología; y en la imprenta vienen las máquinas ya totalmente armadas, que con un maquinista se hace funcionar. Añadió además que considera que es una fortaleza para Cecosami S.A. haber pasado de la Pre prensa a la Prensa, porque en la época en que las máquinas impresoras no tenían mucha tecnología eran más manuales y, gracias a ello, el Gerente General conoce más el uso de la tecnología y el costo que ello implica.

Dice que la tecnología avanza a pasos agigantados, pero en nuestro país no se siente el ritmo en el que realmente va. A ello se suma que, según su opinión, no hay mano de obra calificada sobre todo en el rubro en que se encuentra.

La industria gráfica en el Perú es muy pequeña, por tanto, son prácticamente 15 dentro de 5000 imprentas y no hay escuela gráfica, por

lo que se tiene graves problemas en cuanto a personal. Mencionó el caso de una persona profesional que trajo de Colombia y que significó una fuerte inversión para la empresa, pero la necesitaba para que le ayude a encontrar personas idóneas para los puestos estratégicos que buscaba.

A la pregunta de qué significa ser líder en el sector gráfico a nivel internacional como dice su Visión, indicó que Cecosami S.A. ha sido reconocido como la pre prensa número uno de Latinoamérica, esto por la calidad, altos estándares, tipo de trabajos y otros. Sin embargo, para él, ser líder es ser el mejor, no el más grande. Lo que busca es ser el número uno a nivel de manejo de tecnología, no el que más factura. Ante ello se le preguntó si ese liderazgo lo quiere alcanzar también en la prensa y, efectivamente, esa misma fortaleza la quiere alcanzar en la prensa y llegar a ser el mejor. Por tanto, se le consultó qué significa ser el mejor en la industria gráfica y mencionó que hay una serie de indicadores que maneja la industria gráfica, por ejemplo: el manejo de mermas, si eres una empresa eficiente con gran calidad de impresión tienes un control de la misma, lo cual es medible.

Ante la pregunta si uno tiene la misma máquina que Cecosami S.A. puede hacer lo mismo, respondió que no necesariamente, porque es un todo, va desde la parte tecnológica que tiene Cecosami S.A. en su Pre prensa, que es uno de los factores importantes, pero no lo único; también la calidad del producto que produce la prensa. Considera que la calidad de su producto final depende mucho de la pre prensa, que es su fortaleza más grande.

A la pregunta, según su opinión, cuál es el nivel de exigencia del cliente, comentó que en su experiencia han habido dos clientes que han

sido muy importantes: *Saga Falabella*, cuando entró a Perú y *UniqueYanbal*. *Saga Falabella* llegó a Cecosami S.A. con desconocimiento del medio gráfico, ello lo obligó a implantar procesos, donde su perfil de ingeniero le ayudó mucho a establecerlos. En cambio *Unique* vino con una persona que conocía mucho sobre el tema, ya que era técnico gráfico y, por ser una persona conocedora, puso las exigencias muy altas, lo que les ayudó a crecer más gracias a ese grado de exigencia del cliente. Considera que ese fue el punto de quiebre de la calidad de la empresa. Añadió que no se contenta con que el cliente vea bien su trabajo, pues la calidad de una impresión es medible, el punto está bien, no es subjetiva, ves rangos, tiras de color, etc., como es medible es alcanzable, pero es más difícil el tema de la creatividad.

Se le consultó qué ventajas le da en el mercado el ser reconocido como el mejor, y comentó que el mercado ya no te lo reconoce, su prioridad es maximizar la calidad de sus servicios, pues como consecuencia de ello viene la recompensa. Añadió que no se preocupa mucho en ser reconocido o tener premios por ser el mejor, quiere el reconocimiento de su gente. No participa en premios internacionales, por el momento no es prioridad.

Ser líder no es pregonar que seas líder, sino es que vean que Cecosami S.A. es bueno en lo que hace.

Cuando se le consultó si desea llevar a Cecosami S.A. al mercado internacional, manifestó que una opción sería Colombia, por su diferencia en el tipo de cambio. Antes era el principal exportador de gráfica en Latinoamérica, pero su tipo de cambio les ha ido en contra, siendo un buen mercado para exportar.

Ante la pregunta de qué está haciendo Cecosami S.A. para alcanzar el liderazgo en el mercado nacional actual, respondió que el principal problema es y será el relacionado con el personal, pues se necesita gente adecuada tanto para la parte operativa como para la de dirección. Añadió que uno de los inconvenientes que tiene para su desarrollo es que no cuenta con la estructura organizacional ideal, porque le falta la gente idónea y preparada para lograr eso. Por ejemplo, existe Ingeniero de Minas, Ingeniero Agrónomo, etc., pero no existe un ingeniero de la industria gráfica, como sí lo tiene Colombia. Ese es el punto más complicado, sumado al bajo nivel de la educación en nuestro país. Lo más afín al negocio de la industria gráfica, es la industria textil, ya que se parece mucho en cuanto a sus procesos.

Se le preguntó, además, cuánto tiempo le toma formar a un Ejecutivo, y respondió que de 4 a 5 años aproximadamente; entonces surgió la pregunta quién es la persona que vende en la empresa, y comentó que hasta hace 5 años solamente lo hacía él, pero ahora ya tiene un equipo de ventas, aunque reconoce que se requiere de un Gerente Comercial con experiencia en el rubro. Entre las personas con las que cuenta actualmente no tiene ninguna que reúna un perfil como Gerente.

A la consulta de cómo ha evolucionado Cecosami S.A. en el sector en los últimos cinco años, considera que siempre han estado creciendo, este año probablemente sea la excepción por un tema coyuntural y por el tema de Ecuador, relacionado con la prohibición de las importaciones de catálogos.

Se le preguntó si hay algún tipo de reporte que le permita sustentar que efectivamente ha crecido en los últimos años, y aclaró que maneja un reporte gerencial en línea QuikWiev, RP.

Frente a la pregunta de cuál es el negocio principal de Cecosami S.A. hoy en día, respondió que por el momento es la impresión. Por tanto, cuál debería ser el negocio de Cecosami S.A. en los próximos 10 años, es decir, cuál es el sueño o súper meta, declaró que tiene en sus proyecciones la impresión, pero en empaques (*packaging* de cartón). Los empaques buenos cuestan a veces más que lo que trae dentro. Más que la impresión también radica en la pre prensa que cuenta con *software* y estándares muy altos.

Se le consultó cuáles son los segmentos de clientes atendidos hoy, y mencionó que son varios, como los segmentos que tienen catálogos comerciales, editoriales (libros, textos escolares), revistas, volantería, folletería, entre otros. Y cuáles son los segmentos de clientes no atendidos aún por Cecosami S.A., respondió que el *packaging* propiamente.

Se consultó cómo proyecta la demanda de la industria gráfica para los próximos cinco años, y respondió que tanto en la Sociedad Nacional de Industrias y en los gremios de los imprenteros del Perú no se sabe qué tamaño tiene este mercado. Se ha tratado de orientar por la cantidad de papel que ingresa, pero ¿cuánto es para impresión? No se tiene muy claro. Como estamos en un país muy informal en muchos sentidos, también uno se debe guiar por el olfato, la experiencia y, entonces, qué variables económicas impulsan o desaceleran la demanda de la industria gráfica y digital, y manifestó que actualmente no existe una regla en la industria gráfica, pero sí se puede decir que el papel y la tinta es casi el cincuenta por ciento de un presupuesto, lo que es una variable que casi se mantiene constante, aunque el gran objetivo es que no sea así.

Se mencionó que en el año 2008-2009 ocurrió la crisis de la burbuja en EE.UU. y afectó en el Perú a todas las industrias, por lo que se le consultó qué pasó en la industria gráfica y comentó que afectó totalmente, pero Cecosami S.A. creció, pues en esa época entró la impresión del catálogo *Yanbal*. Ante ello se preguntó si *Yanbal* no se vio afectado a pesar de la crisis, y la respuesta fue que las mujeres gastan más en épocas de crisis, esto obedece a que parece ser un tema emocional en las mujeres, como que se sienten mejor comprando más. Increíblemente, pero la belleza crece considerablemente.

A la consulta de si el margen de ganancia de Cecosami S.A. ha ido en baja en paralelo con el sector gráfico, respondió que en la pre prensa se manejaba una rentabilidad alta porque era un negocio ya consolidado, pero ahora se está en otra realidad; por tanto, también se ha visto afectada. Por ello, se está invirtiendo en *software* para mejorar la rentabilidad.

Se le consultó si en los próximos cinco años ese margen puede seguir bajando, y opinó que en varias partes del mundo se pueden encontrar máquinas impresoras de segunda que las hacen trabajar para luego retirarse; sin embargo, dejan dañado el mercado porque tiran los precios al piso y lo mismo está sucediendo en Chile, donde las empresas principales siguen ganando dinero porque son empresas sólidas, aunque no cuenten con el margen de ganancias de antes, y en el Perú va a ocurrir lo mismo.

Sobre la Sociedad Nacional de Industrias se le consultó cuántos empadronados existen de la industria gráfica, y nos dijo que unas 40

empresas, y en informales en el mercado en general, deben ser más de 3000 solo en Lima.

Se le consultó cómo ha evolucionado el tren de ventas de Cecosami S.A. en los últimos 5 años y respondió que bien, pero no como él quisiera. Y cómo ha evolucionado el margen neto y brutode Cecosami S.A. en los últimos cinco años, respondió puntualmente que la rentabilidad final había variado.

Ante la pregunta de cuáles son los factores claves de la industria gráfica y digital que hacen exitosa a una empresa del sector, nos comentó que una empresa exitosa depende en primer lugar de quien la dirige, ya que debe ser una persona profesional con conocimiento, tanto en el ámbito tecnológico como administrativo; segundo capital, un espíritu de sacrificio fuerte para poder resistir las épocas difíciles con personal idóneo; primero es con quién, después es cómo. Añadió, además, que cuando ingresó a la imprenta dio una norma: *la satisfacción del cliente a cualquier precio*. Es normal en la industria gráfica que cuando algo sale mal se inventen culpas ajenas; él prefiere que lo califiquen de caro, pero no como una empresa de mala calidad; es un factor clave, que si bien es cierto la calidad se da por descontado, el nivel de servicio al cliente debe ser el mejor.

Hay que tener la capacidad de decir al cliente no, cuando en realidad no se puede hacer el trabajo y no prometerle algo que no podamos hacer (voluntarismo), engañar al cliente solo por venderle no es su política. Él prefiere recomendar a otra empresa que pueda ayudar a realizar su trabajo, así sean competidores; por ejemplo, el tema de periódicos (rotativas) por el precio le sale más barato hacerlo en la competencia.

La impresión cada día es un *commodity*, debe darle valores agregados y el tema de servicio al cliente es un valor agregado. La gente se ha vuelto más exigente; todo lo quiere para ayer por ello, lo importante es cómo acompañas al cliente en el desarrollo de su producto.

Las grandes imprentas se están volviendo en comunicadores, pues están llegando a competir con las agencias. Todo comienza desde el momento que uno recibe los archivos, con él uno puede hacer una impresión, salida para una web, etc.

Se le consultó si sabía cuánto es la ganancia de una empresa con rotativa. Y nos dio como referencia una imprenta de la competencia que facturó el año pasado US\$ 120 000 000. Ante ello nació la pregunta si no le interesaba invertir en una rotativa, y nos dijo que no, porque los márgenes de ganancia son muy pequeños, por volumen suena más, además la inversión es grande; aunque no descarta la posibilidad de hacerlo más adelante.

Ante la pregunta de qué factores claves no posee Cecosami S.A., nos respondió que para él es una debilidad no ser financista. Quisiera saber más de contabilidad y finanzas, pero quizás así es mejor, pues la ignorancia es atrevida y desconocer el tema le permite ser atrevido para algunos proyectos.

Él es consciente de que debe rodearse de gente que sepa más que él, para eso están sus jefes, y eso a su vez puede ser una debilidad muchas veces, pero cuando se contrata a la gente adecuada es un crecimiento. Le gustaría dominar el inglés, que si bien no lo maneja, no lo considera un factor limitante.

Se le preguntó quiénes son los principales competidores de Cecosami S.A. en el sector gráfico en el mercado nacional, y empezó explicando que la industria *offset* tiene dos tipos de máquinas: las rotativas y las planas. Las rotativas son máquinas más caras y son para tirajes grandes y de calidad inferior. Las planas, que son las que tienen la mayoría de imprentas y por lo que hay más competencia, son máquinas más chicas. Hay clientes, como *Unique*, que por la calidad del producto prefieren imprimir en máquinas planas.

Por tanto, en rotativas están *Quad/Graphics*, *Metrocolor* y el *Grupo El Comercio*, que también tienen máquinas planas.

Considera que *Cimagraf* y Cecosami S.A. tienen más parque de máquinas planas y de mejor calidad que el resto. Cecosami S.A. es el segundo en máquinas planas.

En pre prensa está el *Grupo El Comercio* y *Zetta*. Las grandes pre prensas casi no existen hoy en día, pues con el desarrollo tecnológico y la reducción de los costos de los equipos, hoy cualquiera puede poner una pre prensa. Lo que diferencia a Cecosami S.A. es la fuerte inversión que ha hecho en *software* de gráfica.

Ante ello nació la pregunta relacionada a si la caducidad tecnológica de este tipo de *software* es acelerada, y respondió que efectivamente, los contratos de mantenimiento de *software*, donde se paga un *fee* anual que sirve para ir actualizando.

Reitera que su fortaleza es su pre prensa. Todas las imprentas para él tienen su pre prensa, algo pequeñas, ya que están formadas por dos personas.

Lo que les hizo ser la pre prensa de *Quad/Graphics* fue el personal, la gente con especialidad; en cambio, otras empresas tienen personal “todistas” que hacen de todo, pero no lo hacen bien, no son eficientes.

Se le consultó con quién efectuaría Cecosami S.A. un *benchmarking* en la industria gráfica en el Perú, y mencionó a *Cimagraf* como posibilidad.

En parte de la entrevista se le consultó cuál es el valor agregado que debe tener, por ejemplo, un Gerente de Producción, y nos respondió que tiene que ser una persona totalmente preparada que tenga visión del negocio, que logre los objetivos como mejorar costos, que no sea voluntarista y que sea profesionalmente tangible, que tenga la seguridad que las decisiones que va a tomar son las correctas. Y una Gerencia Comercial, de igual manera, que tenga una visión del negocio y que sepa qué es lo correcto. Las gerencias son las que tienen la capacidad de decisión, lo que las diferencia de las jefaturas.

Sobre el área de *Marketing* indicó que se estaba formando, es una de las cosas que falla en la industria gráfica, levantar información, saber cuál es el tamaño del mercado, cómo atacar a los clientes, hacer estrategias. En base a su experiencia ha podido formar lo que tiene.

Siguiendo con la entrevista se le preguntó que si tuviera que nombrar 4 objetivos concretos, qué quisiera lograr en los próximos 5 años y cuáles serían. Mencionó que la estandarización de sus procesos, con lo que lograría bajar sus costos. La calidad del servicio de los proveedores es muy mala, los repuestos se demoran en llegar y los técnicos son escasos. Cree que lo mejor es poder estandarizar máquinas e insumos, porque eso hace que al final sea un ahorro. Bajar costos a través de la estandarización, es un objetivo claro. Otro objetivo es desarrollar nichos de mercado, para lo cual el área de *marketing* le puede ayudar.

Añadió que ve difícil el sector gráfico en general, pero pretende salir adelante no solo con el tema de la calidad sino por los valores agregados que es parte de su estrategia; por ejemplo, Ley del Libro, valores agregados de asesoría, etc. El mercado busca sentirse confortablemente atendido, la gente ya no habla de la calidad del producto, sino de la experiencia; y uno debe acompañarlo, sino califica el servicio de malo por más que imprimas bien; y en cuanto a la rentabilidad el objetivo es maximizarla, buscando a través de los nuevos nichos generarla con productos propios, tener más margen con pequeñas inversiones.

En cuanto a su participación de mercado señaló que no le interesa tanto, mientras no le quiten a sus clientes y su crecimiento no se vea afectado; no se quiere dejar manejar en base al mercado. En su estructura de costos en impresión se le consultó cuál es el más relevante, e indicó que el costo del papel es casi el 50% en un presupuesto. Lo importa casi en su totalidad, por un manejo financiero. El *forecast* le ayuda a ver la cantidad de papel.

Finalmente, se le consultó si es negocio hacer servicio a distancia actualmente, si es ventajoso en comparación a su competencia, y confirmó que efectivamente, pero a la fecha no le ha generado mucha rentabilidad, pues cuando se hizo, estaba con *Quad/Graphics* y era parte del valor de la Pre prensa en ese entonces. Se tuvo a *McGraw-Hill* como cliente, se le hizo Pre prensa durante 3 años de servicio a distancia y que a la fecha no tiene la gente que necesita para poder impulsar más este lado del negocio.

En resumen, la entrevista se desarrolló de una manera fluida, el Gerente General es una persona muy locuaz, tiene la decisión de salir adelante y lo ha demostrado durante su trayectoria de 25 años en el mercado y, lo más importante, está dispuesto a enfrentar los nuevos retos.

Anexo 3: Ficha técnica entrevista al Gerente Financiero de Cecosami S.A.

Dirección:

- Se elegirá entre los miembros del grupo de trabajo a uno de ellos quien dirigirá la entrevista. El resto del grupo lo(a) acompañará en esta actividad.
- Se convocará al Gerente Financiero en forma individual para la realización de la entrevista coordinando la fecha y hora.

Técnica:

- Se definirá el objetivo de la entrevista.
- El grupo de trabajo preparará anticipadamente las preguntas orientadas a cumplir el objetivo de la entrevista.
- El responsable de dirigir la entrevista desarrollará las preguntas al Gerente Financiero y los demás miembros del grupo tomarán nota de las respuestas.
- Se grabará la entrevista previa autorización.
- Se emitirá un Resumen Ejecutivo de la entrevista.

Duración:

- De una a dos horas.

Lugarde la entrevista:

- Instalaciones de la empresa Cecosami S.A.

Fecha de realización:

- De acuerdo a las coordinaciones previas.

Objetivo: Recoger información correspondiente a la gestión financiera actual e inversiones en los próximos años, así como la interrelación con las otras áreas de Cecosami S.A.

Desarrollo de la entrevista

Grupode trabajo:

Shelah Melisa Morales Carranza

Walter Enrique Oliva Napa

Maryan Verónica Sánchez Góngora

Convocado:

Gerente Financiero

Guión:

Buenos días/tardes.

Mi nombre es, mi compañera(o) es y queremos realizarle algunas preguntas con el objetivo de recoger información correspondiente a la gestión financiera actual e inversiones en los próximos años, así como la interrelación con las otras áreas de Cecosami S.A.

De antemano quisiéramos que nos responda con toda libertad y sinceridad, puede estar segura que sus respuestas serán confidenciales.

Solicitamos permiso para grabar la entrevista. Queremos que sepa que la información que nos facilite en esta entrevista será tratada para fines exclusivamente de nuestro Proyecto de Investigación Gerencial Aplicado, no pudiendo ser utilizada de forma nominal ni facilitada a terceros.

Consultas:

1. ¿Cómo percibe la situación actual y tendencias del sector en el que se encuentra la empresa? ¿Se cuenta con información oportuna?

2. ¿Cómo se integra el área de finanzas con las otras áreas de la empresa? ¿Existen coordinaciones permanentes? ¿Cada qué tiempo se reúnen?
3. ¿Con qué áreas de la empresa tiene mayores coordinaciones?
4. ¿Cómo está conformada el área de finanzas en Cecosami S.A.?
5. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes con respecto a las ventas de la empresa?
6. Si tuviera que mejorar un área en la empresa ¿qué área mejoraría o crearía?
7. ¿Tiene autonomía en sus decisiones como responsable del área de finanzas?
8. ¿Cómo fue la evolución de las ventas en los últimos tres años? ¿Cuáles son las estrategias para mejorarlas y las proyecciones?
9. ¿Las principales empresas del sector gráfico vienen invirtiendo al igual que ustedes? ¿Qué inversiones tienen planificadas y cuáles son las fuentes de financiamiento?
10. En términos porcentuales, ¿Cómo está distribuido sus ingresos por moneda?
11. ¿A qué se debe la reducción de costos de ventas?
12. ¿A qué cree que se deba el incremento del gasto de venta y de administración, si el 50% de las ventas se concentran en dos clientes y no en nuevos clientes?, ¿Por qué se incrementan estos gastos? ¿El gasto de ventas se incrementa por número de clientes o por volúmenes de venta?
13. Revisando los EEFF apreciamos que se tiene grandes diferencias negativas por tipo de cambio ¿Tienen planificado poder coberturarse con derivados financieros?
14. ¿Qué factores han originado que el margen operativo y neto se deteriore en el 2013?

- 15.¿Por qué se incrementó el nivel de inventarios en los últimos tres años? ¿Asimismo se aprecia un incremento de la rotación de inventarios? ¿A qué obedece?
- 16.¿A qué corresponden otros ingresos y los ingresos extraordinarios del año 2012?
- 17.Se aprecia que el capital social no varía en los 3 últimos años, pero al mismo tiempo se cuenta con utilidades no distribuidas ¿Estas se van a capitalizar o repartir?
- 18.¿Se nos podría proporcionar en un archivo excel el cronograma de pagos de sus obligaciones estructurales con bancos y proveedores de créditos de mediano plazo, *leasing* financiero, *leasing* operativo, *leaseback*, obligaciones?

Distribución de dividendos.

- 19.Teniendo en cuenta el incremento del apalancamiento (calculado de dividir “Pasivos totales / Patrimonio”) ¿Se piensa incrementar el capital social?, ¿Por qué hay utilidades acumuladas en los últimos tres años?

Seguro.

- 20.¿El almacén cuenta con seguro contra incendios? ¿Con qué aseguradora trabajan?

Infocorp

- 21.¿A qué se debió los 22 protestos desde el año 2009 a la fecha que figura en Infocorp y que solo se aclaren 2?

Muchas gracias por todo su tiempo.

Anexo 4: Resumen ejecutivo al Gerente Financiero de Cecosami S.A.

Cabe precisar que antes del inicio de esta entrevista al Gerente Financiero, se contó con los estados financieros de los tres últimos años, por lo cual se le consultó que cómo atenúa las pérdidas por tipo de cambio, y nos explica que el segundo semestre del presente año se inició con problemas debido a las variaciones del tipo de cambio y su fuerte fluctuación, que esto golpea a la empresa debido a que sus deudas en el sistema financiero son en dólares y sus ventas son en moneda nacional (nuevos soles), por lo que se estima una pérdida por diferencia en tipo de cambio aproximada de un millón de nuevos soles al cierre del año 2014. Así también nos confirma que en el año 2013 hubo una pérdida de dos millones de Nuevos soles.

En relación a los ingresos en dólares con respecto al año pasado, ha disminuido debido a la pérdida de una exportación importante la cual representaba un aproximado de \$250 000 a \$300 000, y que para recuperar eso no es nada fácil.

La política empleada este año es incrementar la facturación en moneda extranjera; sin embargo, hasta el momento no se puede lograr la proyección planteada y es muy difícil poder cumplirla a final de año.

A la fecha Cecosami S.A. cuenta con caja, pero que está prevista la pérdida por tipo de cambio, por lo que se están haciendo ajustes debido a que el balance no les está ayudando. La subida del tipo de cambio obliga a la empresa a subir tarifas (precio), lo que hace que deje de ser competitivo debido al incremento de los precios, por lo que Cecosami S.A. se mantiene al límite con este incremento, sobre todo encontrándose en un periodo de campaña por fin de año; hasta el mes de setiembre se

está considerando un año que no ha sido bueno y en donde ha habido ajustes, asimismo en algunos meses no se llegó al punto de equilibrio.

Por otro lado se está elaborado el presupuesto para el año 2015, en donde el área de finanzas está exigiendo mucho trabajo de campo y restricción de gastos en otras áreas.

La planilla de 223 trabajadores es elevada con respecto al nivel de facturación. Cabe precisar que cada máquina grande es operada por 7 trabajadores (se cuenta con 5 máquinas grandes) y cada máquina chica es operada por 2 personas (se cuenta con 14 máquinas chicas). Asimismo, hay trabajadores para la entrega de productos, porque es un negocio de mucha manufactura. Actualmente no se trabaja con *stock* y cada producto que se brinda y la cantidad producida es a pedido y a la medida del cliente. Si bien es cierto, gran parte de la mano de obra es terciarizada, se deben hacer ajustes a inicios del año 2015.

Nos comenta que el área de *marketing* está en una ardua labor identificando nichos de mercado.

Se recalca que Cecosami S.A. es una empresa seria y formal, como pocas en el sector, que cumple con la calidad y entregas de los productos. También proyecta el año 2015 como un año en el que sus estados financieros se verán impactados por el incremento del tipo de cambio que podría llegar a S/. 3.00, por lo que se tienen que hacer ajustes en los gastos, pero que la empresa tiene un buen manejo de caja y sacan provecho a la ley del libro que le devuelve el 20 % de impuesto a la renta, para ello Cesosami S.A. cumple con las condiciones requeridas por SUNAT, ventaja que los diferencia de la competencia.

Con respecto a la creación de valor del área de finanzas, primero se tiene como política generar valor (económico) y uno de ellos es hacer *forwards* por manejo, caja que se opera en la empresa; segundo, no se descuentan letras, esto porque el interés es adelantado y prefieren cobrarlas al vencimiento; tercero, el periodo de morosidad es bajo, por tener filtros que le permiten ofrecer líneas de crédito a sus clientes, una de esas herramientas es contar con Infocorp. Además, al cliente se le solicita estados financieros para analizar el riesgo de pago que se podría tener a futuro, de igual modo, consulta con las entidades financieras para que le brinden información sobre sus clientes potenciales.

El sector de la industria gráfica no tiene disponibilidad de información en el sector, pero se cuenta con AGUDI como entidad que regula el rubro, aunque la información que mantienen es muy pobre. En algunas ocasiones hace *benchmarking* buscando información. No obstante, en términos generales no hay información abierta para el sector.

El área de finanzas se integra con las otras áreas, cabe indicar que el área de finanzas supervisa las áreas de contabilidad, cobranzas, compras y cotizaciones procurando una relación directa en cuanto al manejo de efectivo y comunicación fluida.

Existen reuniones diarias entre las áreas de finanzas y contabilidad, con el área de compras las reuniones son semanales.

Las compras están distribuidas de la siguiente manera: 80 % en el mercado extranjero y 20 % en el mercado local, los insumos básicos son el papel, las tintas y placas lo que representa el 50 % de la estructura de costos. Según el conocimiento del mercado de la Gerente Financiera hay solo 5 o 6 empresas que compran en el mercado extranjero y el resto de empresas compra en el mercado local. La diferencia entre ambos

mercados es un menor precio, dándoles una ventaja competitiva con respecto a otras imprentas, por lo que actualmente se maneja un departamento de compras, el cual se inició en el Departamento de Contabilidad.

Cabe mencionar que cada área maneja su presupuesto anual y cuota de ventas que se brindan a inicios de año. El área de compras está estrictamente controlada y se coordinan los gastos; por ejemplo, se revisan las órdenes de compras presentando siempre argumentos válidos; asimismo para la compra de una máquina, se debe haber un estudio previo que justifique dicha compra.

El producto más importante de Cecosami S.A., por la rentabilidad, es la prensa (impresión). Con respecto a pre prensa, actualmente brindan el servicio a España, en donde obtienen un 40 % de rentabilidad; y permanentemente buscan clientes externos por lo que participan en distintas ferias.

Con respecto a la mejora en algunas áreas de la empresa, comenta que desde hace tres meses cambió de jefe de pre prensa y por el momento no ve grandes cambios, pero que a futuro se vienen cambios de manera gradual, que solo para instalar una máquina se debe considerar entre 4 y 5 meses, esto refiere a la parte operativa.

En el área comercial se está exigiendo la rotación del personal de ventas, esto porque el vendedor debe saber cómo dirigir la venta, un claro ejemplo es evitar mermas en el corte del papel adecuado, que permite mayores márgenes y a la par menores costos para el cliente, ya que cuando Cecosami S.A. compra los pliegos, estos son completos. Por lo tanto, lo más importante es ser un asesor con el cliente; no hay una gama de vendedores con amplia experiencia en la industria gráfica, el mercado

es muy especializado por la misma amplitud de la industria. El área comercial tiene autonomía y es independiente, aunque con permanente comunicación con la Gerencia General.

Con respecto a las ventas, los últimos años fueron de crecimiento, y este incremento fue acompañado también por la compra de una maquinaria y el tipo de acabados que se le da a cada trabajo. El criterio que se emplea para adquirir una máquina es tener contratos grandes por cumplir y la capacidad para lograrlo no es suficiente; un claro ejemplo es el contrato con *Yanbal*, o quizás de aprovechar una oportunidad de compra (oferta). Actualmente, la competencia no está invirtiendo en maquinaria, se pueden dar cuenta de ello porque tienen acceso a visualizar las importaciones de estas máquinas que ingresan al mercado, y entre los años 2012 y 2013 la competencia no importó activos importantes; cabe indicar que las máquinas que se importan son usadas, puesto que una máquina nueva cuesta alrededor de US\$3MM.

La Gerente Financiera indica que hay equilibrio entre la oferta y la demanda en relación a la capacidad instalada, con referencia al sector indica que en Lima hay exceso de capacidad instalada, pero no en provincias, como Trujillo, Chiclayo y Piura que son las principales plazas provinciales; de acuerdo a ello, entonces, como estrategia, están abasteciendo estos mercados comenzando este año por Piura. En el sur, están analizando el mercado de Arequipa y Moquegua. Los ingresos a estos mercados aún se encuentran en evaluación, sobre todo porque el flete es costoso en caso se requiera el reparto en diferentes puntos de la provincia y no directo al almacén del cliente; además, se estaría buscando carga de retorno para evitar pérdidas en el flete de retorno a Lima, por lo que ven esto como un tema complejo. Las provincias son un buen nicho de mercado y los precios son competitivos y marcan

diferencia, su calidad les permitiría fácilmente ser competitivos, lo único que genera un costo de transacción alto es el flete.

En el presupuesto del 2015 se están incluyendo algunas tareas pendientes del 2014, como las inversiones en un nuevo *software*. Las inversiones para el 2015 son mínimas y están relacionadas a la adquisición de una nueva encoladora, ya que con la que cuentan es muy pequeña; esta inversión es para no tercerizar el acabado final fuera de la empresa (a la fecha se hace) y evitar un costo adicional. Esta inversión es necesaria porque forma parte del proceso productivo.

Con respecto al financiamiento cuentan con la devolución del 30 % en inversiones que se harán al contado de los equipos que van a permitir producir libros. Y la ley del libro (amparando a la ley de fomentar la base del Plan Lector) que favorece a la empresa en cuanto a inversiones; no obstante, para ello deberán presentar un proyecto previo. Las grandes inversiones de maquinaria fueron adquiridas mediante *leasing* en el sistema bancario, con tasas muy competitivas, en promedio de 4 %.

Las ventas en nuevos soles y dólares representan un 90 % y 10 % respectivamente, por ello también es parte del desbalance en cuanto al tipo de cambio. Dentro de las proyecciones del próximo año está exportar e ingresar al mercado colombiano, en donde participaron de la feria en abril y contactaron una cartera de clientes. Se analizó el mercado y los países en donde se les facilitaría la exportación a Centro América, preferentemente a Costa Rica, inclusive Colombia no es tan rentable por las escalas que se hacen para poder llegar a Bogotá. Para ello deben definir los vendedores y seguir participando activamente en el comité de Prom Perú, para conocer más del mercado.

Cabe indicar que todas las imprentas tienen unapre prensa dentro de las prensas, y Cecosami S.A. tiene la capacidad de atender mercados como España. Estas pre prensas se envían por la red, España elige a Perú porque la mano de obra le resulta más económica y de mejor calidad. En este piloto empleado se está tratando de conseguir un *software* más avanzado para brindarle un mejor servicio, con una rentabilidad aproximada de 40 %.

Con respecto a los resultados de Cecosami S.A. que muestran un incremento de ventas y una reducción significativa de los costos, esto se debe a que se optimizaron los procesos, al ser mayores las ventas estos se reducen, entre ellos compras de nuevos equipos y no tercerización; por ejemplo, la compra de una encoladora, la máquina barnizadora y la compra de un camión para el transporte y las cancelaciones de *leasing*.

En el gasto de venta sí se vio incremento, básicamente por el contrato de diez nuevos vendedores para la prensa, los ingresos extraordinarios son el resultado de las leyes del libro y el *drawback*.

Si bien es cierto, se ve una diferencia por tipo de cambio negativa de S/2MM en el año 2013, la Gerente Financiera indica que los bancos actualmente no le ofrecen derivados como para que CesosamiS.A. pueda tomarlo y estabilizar su flujo, pero que los tipos de cambio se realizan con Scotiabank y en caso de depósitos por saldos con el BCP. En el caso de financiamientos, estos se negocian también con el BBVA.

Actualmente, al encontrarse la empresa en campaña, no se harán cambios ni nuevas adquisiciones, pero sí a inicios del próximo año con las nuevas proyecciones.

La empresa maneja entre 70 u 80 letras mensuales, encargándose directamente de las cobranzas, para así evitar esos gastos de cobranzas con las entidades financieras.

Se menciona que entre el año 2009 y 2013, se encontraron 22 protestos en Infocorp, nos indica que son protestados a los aceptantes de las letras y que ellos cuentan con dos protestos, pero que se generaron por la falta de una firma que se encontraba en el exterior.

Los resultados acumulados se han incrementado, por el beneficio de la ley del libro y *drawback* (estos son solicitados cada dos meses), por lo que estos ingresos se piden sean capitalizados por SUNAT debido a la inversión de activos comprados (escudo fiscal), los accionistas retiran como dividendo una cuota mensual, pero no exactamente un porcentaje fijo, no hay préstamos a accionistas y si los hay (que son justificados) estos van a cuenta de los dividendos. Por ejemplo, en esta campaña resultan difíciles los préstamos o repartir dividendos por el manejo de efectivo que están haciendo, ya que estas cobranzas aún se realizarán aproximadamente en abril.

Con respecto al incremento de inventarios, este varió en el año 2013 de acuerdo a la temporada o campaña, pero principalmente en una compra de contenedores de papel para la producción de 14 meses, siendo para ellos lo ideal 2 millones en compras. Los pedidos de compras lo realizan con dos meses de anticipación, porque estos mayormente se hacen en el extranjero, lo mismo sucede con algunos repuestos. Teniendo en cuenta el incremento del pasivo y patrimonio (apalancamiento) no está en los planes realizar capital social, solo tener el ingreso por la ley del libro, y se decidirá al cierre del año si se capitalizará todo lo acumulado, aproximadamente S/.3MM.

Cecosami S.A. cuenta con todos los reglamentos de seguridad como: seguros contra incendio, pólizas 3D y se trabaja con un solo *bróker*.

Finalmente, se solicitó la información para proyectar los flujos de caja, como deudas de largo plazo y detalle de inversiones.

Anexo 5: Ficha técnica de focusgroup de trabajadores de Cecosami S.A.

Dirección:

- Se elegirá entre los miembros del grupo de trabajo un coordinador quien desarrollará la actividad de moderador.
- Se elegirá a los miembros que participarán de las distintas áreas funcionales para conformar cinco focusgroups con seis participantes cada uno y se convocará a los jefes de área para conformar un focusgroups adicional.

Técnica:

- Se definirá el objetivo del *focusgroups*.
- Se solicitará a cada miembro del focusgroups que se presente (nombre, tiempo en la empresa, área de trabajo, etc) como preguntas de calentamiento.
- El moderador propondrá varias preguntas al focusgroup una por una.
- Se sacará una conclusión por cada pregunta que deberá registrar el moderador.
- Se grabará la realización del focusgroups y se tomará nota de los puntos de vista de cada participante sobre las preguntas realizadas.
- Se emitirá un Resumen Ejecutivo de cada focusgroups.
- El contará con un checklist interno de los temas que se quieren tocar en el focusgroups (además de la preguntas propiamente que figuran en la presente ficha técnica) como: clima laboral, procesos internos, motivación, expectativas de crecimiento profesional, etc)

Duración:

- De una a dos horas por focusgroups.

lugar de la entrevista:

- Instalaciones de la empresa Cecosami S.A.

(Por ser temporada alta en la empresa no se cuenta con la disponibilidad de tiempo para realizar el traslado del personal a otras instalaciones para realizar el *focusgroups*).

Fecha de realización:

- Los paneles se realizarán según el siguiente cronograma:

Objetivo:

Identificar las percepciones que tienen los trabajadores de Cecosami S.A.

Desarrollo de los *focusgroups*

Grupo de trabajo:

Shelah Melisa Morales Carranza

Walter Enrique Oliva Napa

Maryan Verónica Sánchez Góngora

Convocados:

Focusgroup: 1,2,3, 4, 5 y 6 :

Nombre del trabajador	Área	Cargo	Antigüedad en la empresa

Guión:

Buenos días/tardes.

Mi nombre es, mi compañera(o) es y queremos realizarles algunas preguntas con el objetivo de conocer su percepción sobre Cecosami S.A. De antemano quisiéramos que nos respondan con toda libertad y sinceridad, pueden estar seguros que sus respuestas guardarán la confidencialidad del caso.

Solicitamos permiso para grabar la entrevista. Queremos que sepan que la información que nos faciliten será tratada para fines exclusivamente de investigación no pudiendo ser utilizada de forma nominal ni facilitada a terceros.

Preguntas:

1. ¿Cómo ven a Cecosami S.A. hoy en día?
2. ¿Cómo ven a Cecosami S.A. en cinco años?
3. ¿Cómo se ven ustedes en Cecosami S.A. de acá a cinco años?
4. ¿Qué fortalezas consideran ustedes que posee Cecosami S.A.?
5. ¿Qué debilidades consideran ustedes que posee Cecosami S.A.?

Gracias por su tiempo y por los aportes brindados.

Anexo 6: Resumen ejecutivo de focusgroup de trabajadores

Cecosami S.A. grupo 1

El reciente resumen ejecutivo demuestra el trabajo realizado en Cecosami S.A. con el objetivo de determinar las percepciones que tienen los trabajadores en relación con la empresa; además, nos permitirá inferir el clima laboral y el grado de motivación del personal.

Este primer *focusgroup* contó con la participación de seis trabajadores de las distintas áreas de Cecosami S.A.:

Nombre	Área de Trabajo
Bertha Cordero	Responsable de Presupuesto
Sandra Huaroto	Responsable de Licitaciones
Rodolfo Miranda	Planillas
María Pala	Mantenimiento
Erika Gutierrez	Facturación
Roxana Ortiz	Impresión Digital

La reunión fue grabada en su totalidad con la intención de no omitir ningún detalle. El papel de moderador fue asumido por Shelah Morales Carranza, miembro del equipo de este proyecto quien supo crear un ambiente de confianza entre los participantes, a fin de que abiertamente respondieran a las preguntas seleccionadas y dieran a conocer sus opiniones sobre temas relacionados a la empresa, los cuales detallaremos más adelante.

Al formular la pregunta: ¿cómo perciben a Cecosami S.A. hoy en día? La respuesta fue: el presente de la empresa es visto con preocupación debido a la disminución en las ventas. Al enunciar la pregunta: ¿cómo ven a Cecosami S.A. en cinco años? Respondieron que la visualizan en una situación sólida, siempre y cuando tomen medidas para mejorar la

situación actual. Mencionaron, además, que la empresa tiene la capacidad de superar esta situación; pero al formular la interrogante: ¿cómo se ven en más de cinco años? Dos de los seis participantes dijeron que no se ven en la empresa en los próximos cinco años, debido a que tienen deseos de superación profesional y creen que en Cecosami S.A. no podrán alcanzar sus objetivos, incluso uno de ellos fue claro en mencionar que en la empresa no existe línea de carrera. El resto de participantes sí se ven trabajando en la empresa e, incluso, con proyecciones de crecimiento profesional dentro de la misma.

Al cuestionar sobre ¿qué fortalezas consideran ustedes que posee Cecosami S.A.? Las respuestas obtenidas indicaron:

- Buen clima laboral.
- Considerable respeto entre compañeros.
- El Gerente General es un líder al que todos reconocen.

En referencia a la pregunta: ¿qué debilidades consideran ustedes que posee Cecosami S.A.? Se detallaron:

- El desorden de los procesos.
- La falta de compromiso del personal.
- La falta de capacitación del personal de ventas.
- Falta de objetivos.
- Falta de estrategias.
- Una organización atropellada y burocrática.

Al tratar de explicar esta situación, detallaron que esto se debe a que no se tienen claros los objetivos ni se conoce la importancia de la sinergia que debe existir entre todas las áreas para lograrlos.

Durante la reunión también se trató el tema de Motivación y en su conjunto mencionaron que el clima laboral era bueno, ya que todos eran muy respetuosos, empezando por el Gerente General.

Además, surgió el tema de la falta de dirección, ya que consideran que con excepción del Gerente General, la empresa no tiene líderes. Muchos de ellos no se sienten respaldados por nadie, para poder tomar ciertas decisiones y esto ocasiona demoras en los procesos, no conocen los objetivos de la empresa, se enteran de las modificaciones en pleno desarrollo o de nuevos proyectos cuando estos están ya en la práctica, lo cual ocasiona la confusión y demora de sus procesos.

De este grupo podemos concluir que los miembros de la organización ven con preocupación el presente de Cecosami S.A., pero tienen la seguridad de que tomando las medidas necesarias podrán superar este mal momento y ven el futuro con bastante optimismo. También, podemos afirmar que en la empresa se vive un buen clima laboral y esto es debido al liderazgo ejercido por el Gerente General; con relación a la motivación del personal, algunos de ellos ya se sienten cansados con la monotonía del trabajo y no ven proyecciones en la empresa.

Consideramos que a pesar del buen clima, la motivación es un punto en el que se deberá trabajar, ya que teniendo al personal motivado se mejorará el compromiso de este con la empresa. También se ve claramente que no existe una buena estructura organizacional que responda a una estrategia planeada y que no se cuenta con líderes en las distintas áreas, lo que ocasiona el retraso en los procesos y la falta de comunicación de los objetivos.

Anexo 7: Resumen ejecutivo de focusgroup de trabajadores

Cecosami S.A. grupo 2

El presente resumen ejecutivo muestra el trabajo realizado en Cecosami S.A. con el fin de determinar las percepciones que tienen los trabajadores con relación a la empresa; además, nos permitirá inferir el clima laboral y el grado de motivación del personal.

Este segundo *focusgroup* contó con la participación de seis trabajadores de las distintas áreas de CecosamiS.A.:

Nombre	Área de Trabajo
Juan Murga	Almacén Pre prensa
Alejandra Jespe	Coordinadora de Cuentas Pre prensa
Magali Saravia	Contabilidad
Erick Yaranga	Diseño
Sergio Castillo	Compras
Dick Quijada	Producción Pre prensa

La reunión fue grabada en su totalidad para no desaprovechar ningún detalle. El título de moderador fue asumido por Shelah Morales Carranza, miembro del equipo de este proyecto, quien propició un ambiente de confianza entre los participantes para que abiertamente respondieran a las preguntas diseñadas y dieran a conocer sus opiniones sobre temas relacionados con la empresa, los que detallaremos más adelante.

Al formular la pregunta: ¿cómo ven a Cecosami S.A. hoy? Las respuestas fueron unánimes, todos coinciden con que las ventas han bajado, pero tienen la seguridad que en el futuro la situación va a mejorar. En este grupo, hay dos trabajadores muy antiguos (con más de 10 años en la empresa) que refieren que han visto a la empresa decrecer

y luego remontar, por esa razón se sienten confiados en que la organización superará la situación actual.

Al realizar la pregunta: ¿cómo ven a Cecosami S.A. dentro de cinco años? Advirtieron que la ven con mayor crecimiento y solidez, contando además con sucursales. La visualizan más posicionada en el tema de la impresión digital y con un mercado ganado a nivel sudamericano.

Al formular la interrogante: ¿cómo se ven en más de cinco años? Solo uno de los seis participantes no se ve en la empresa de aquí a cinco años, debido a que es una persona creativa y le gusta experimentar nuevas cosas, incluso mencionó que Cecosami S.A. era la primera empresa en la que había durado más tiempo, debido a que su Gerente General le permitía proponer nuevos proyectos. El resto de participantes sí se ve en la empresa con cargos superiores a los actuales.

Al cuestionarles sobre: ¿qué fortalezas consideran ustedes que posee Cecosami S.A.? Las respuestas obtenidas indicaron:

- Buen clima laboral.
- Considerable respeto entre compañeros.
- El Gerente General es un líder al que todos reconocen.

En referencia a la pregunta: ¿qué debilidades consideran ustedes que posee Cecosami S.A.? Se detallaron:

- El desorden de los procesos.
- La falta de capacitación del personal de ventas.
- Falta de objetivos.
- Falta de estrategias.
- Una estructura desordenada y burocrática.

Al tratar de exponer esta situación, detallaron que esto se debe a que la empresa había crecido rápidamente y en desorden, por lo que no tienen definidos los procesos. Sin embargo, son optimistas al pensar que una vez ordenados los procedimientos esta situación mejorará, ya que el personal está comprometido con la empresa.

Durante la reunión salió el tema de la motivación, todos mencionaron que el clima laboral era bueno, pues eran muy respetuosos, comenzando por el Gerente General. Todos indicaron que se sentían con ganas de ir a trabajar y brindar lo mejor de sí.

También surgió el tema de la falta de dirección, ya que muchos de ellos dependen directamente de la Gerencia General, y a pesar de la buena relación que existe con el Gerente sienten que necesitan a alguien más cercano que los lidere.

De este grupo podemos deducir que, los miembros de la organización sienten que la empresa actualmente no está pasando por una buena etapa, debido a problemas del mismo mercado y que las demás firmas del rubro también pasan por lo mismo. Por ello, ven el futuro con esperanza y están seguros de que la empresa superará esta mala racha. Sin embargo, son enfáticos al precisar que la compañía debe mejorar en procesos y en dirección. También se puede afirmar que en la organización se vive un grato clima laboral y que ven en el Gerente General a un líder que sacará adelante la empresa. Asimismo, podemos certificar que el personal se siente motivado y consideran que, en un futuro no muy lejano, ellos estarán en un mejor cargo dentro de la empresa.

Pensamos que el punto en el que se deberá trabajar es en optimizar los procesos de la empresa y en crear una buena estructura organizacional que responda a una estrategia planeada y que se cuente con líderes en las diversas áreas para optimizar el proceso de toma de decisiones.

Anexo 8: Resumen ejecutivo de focusgroup de trabajadores

Cecosami S.A. grupo 3

El presente resumen ejecutivo detalla el trabajo realizado en Cecosami S.A., con la finalidad de determinar las percepciones que tienen los trabajadores en relación con la empresa; además, nos permitirá relacionar el clima laboral y el grado de motivación del personal.

Este tercer *focusgroup* contó con la participación de seis trabajadores de las distintas áreas de Cecosami S.A.: Recepción, Coordinación Legal, Coordinadora de Prensa, Maquinista, Mensajero y Vendedor. La reunión fue grabada en su totalidad para no omitir ningún detalle. El rol de Moderador fue asumido por Maryan Sánchez Góngora, miembro del equipo que realiza este proyecto, quien supo establecer un ambiente de confianza entre los participantes para que respondieran con sinceridad a las preguntas formuladas y dieran a conocer sus opiniones sobre temas relacionados con la empresa, las mismas que detallaremos más adelante.

Nombre	Área de Trabajo
Lourdes Huanca	Recepción
Verónica Chumpitaz	Coordinadora Legal
Jaime Peralta	Maquinista
Clara Raygada	Coordinadora de Prensa
Huber Guevara	Vendedor
Edgar Rivera	Mensajero

Al realizar la pregunta: ¿cómo perciben a Cecosami S.A. en la actualidad? Las respuestas fueron distintas: tres de los participantes ven a la organización como una empresa sólida, siempre preocupada por estar a la vanguardia con los cambios tecnológicos y el resto de los participantes, la perciben como una empresa dedicada a capturar y satisfacer las necesidades de sus clientes.

Al formular la interrogante: ¿cómo vislumbran a Cecosami S.A. dentro de cinco años? Las respuestas fueron distintas: la mitad de los participantes la visualiza siendo una empresa bastante sólida, que se va expandiendo a provincias y también al extranjero; el resto de los participantes la imagina haciendo adquisiciones de nuevas maquinarias (rotativas), que le permitiría ser más competitivos en la industria; uno de ellos, además, agregó que ve a la empresa fusionada con otras editoriales.

Frente al cuestionamiento: ¿cómo se ven dentro de cinco años a más? Cinco de los participantes expresaron que se ven continuando en la empresa, dos de ellos mencionaron que, además, les gustaría ascender en la empresa teniendo a su cargo nuevos proyectos; y uno de los participantes manifestó que si surge la oportunidad de irse, migraría a otra empresa.

Al formular la pregunta: ¿qué fortalezas consideran ustedes que posee Cecosami S.A.? Las respuestas concordaron al señalar:

- Ambiente de trabajo agradable.
- Compañerismo entre los integrantes de todas las áreas.
- Buen trato a todo el personal.
- Reconocido liderazgo del Gerente General.

En referencia a la pregunta: ¿qué debilidades consideran ustedes que posee Cecosami S.A.? Se detallaron:

- Organización descompuesta y burocrática.
- Falta de capacitación al personal y a los ejecutivos de ventas.
- Desorden y poca actualización de los procesos.

Al tratar de explicar esta situación, detallaron que si bien la implementación del ISO ha establecido procedimientos que garantizan que el producto sea de calidad y le da un valor agregado; por otro lado, ha ocasionado un incremento en sus costos y esto ha generado que los precios de la empresa al ser altos sean desestimados por sus clientes cuando se les presenta una cotización. También se comentó la falta de orden en algunas áreas para el cumplimiento de sus tareas, lo que ha ocasionado retrasos en las entregas y forma en los clientes la percepción de una empresa burocrática.

Durante la reunión, también surgió el tema de motivación, frente al que todos mencionaron que el clima laboral era bueno, ya que todos eran muy respetuosos y el buen trato empezaba desde la Gerencia General. Uno de ellos también mencionó que el trabajo que desempeña le permite conocer cosas novedosas y asumir retos permanentes, lo que le incentiva a buscar constantes mejoras en su área.

De este grupo podemos concluir que los miembros de la organización perciben a Cecosami S.A. como una compañía sólida, dedicada a atender a sus clientes, pero que requiere la mejora de sus procesos al interior de la empresa, para que en el futuro continúe siendo una entidad sólida. Por otro lado, el buen clima laboral y el trato que recibe el personal se debe en gran medida, al liderazgo del Gerente General.

Consideramos que se debe laborar en revisar los flujos de trabajo, producto de la implementación del ISO, porque al haber crecido la empresa, dichos procesos no se han ajustado a estos cambios y está ocasionando malestar, tanto en sus trabajadores como en sus clientes.

Anexo 9: Resumen ejecutivo de focusgroup de trabajadores

Cecosami S.A. grupo 4

La presente sinopsis ejecutiva muestra el trabajo realizado en Cecosami S.A. con el propósito de fijar las percepciones que tienen los trabajadores con relación a la empresa; además, nos permitirá inferir el clima laboral y el grado de motivación del personal.

Este cuarto *focusgroup* contó con la participación de los Jefes de las distintas áreas de Cecosami S.A.:

Nombre	Área de Trabajo
Sergio Figari	Jefe de Cuentas Corporativas
Álvaro Puga	Jefe de Ventas Sectoriales
Alberto Carreras	Jefe de Gestión Comercial
Luis Neyra	Jefe de Producción Prensa
Julio Talaverano	Jefe de Aseguramiento de la Calidad
Ornella Lambruschini	Jefe de Recursos Humanos
Miguel Santaya	Jefe de Proyectos Gráficos
Marco Poccomucha	Jefe de Pre prensa

La reunión fue grabada íntegramente para no desaprovechar ningún detalle. La credencial de moderador fue asumida por Shelah Morales Carranza, miembro del equipo de este proyecto, quien supo crear un ambiente de confianza entre los participantes para que abiertamente respondieran a las preguntas preparadas y dieran a conocer sus opiniones sobre temas relacionados a la empresa, los mismos que detallaremos más adelante.

Al realizar la interrogante: ¿cómo ven a Cecosami S.A. en la actualidad? Mencionaron que actualmente enfrentaban un problema, ya que las ventas habían decaído por la pérdida de dos cuentas muy importantes;

sin embargo, mencionaron que ya se estaba trabajando para superar esta situación.

Al formular la pregunta: ¿cómo ven a Cecosami S.A. en los siguientes cinco años? La respuesta fue que la ven más con desarrollo y solidez, con otras líneas de comunicación gráfica con el packaging y todo el tema digital.

Al cuestionar sobre: ¿cómo se ven en más de cinco años? Todos se ven en Cecosami S.A., con mejores cargos y con mayores responsabilidades.

Al formular la pregunta: ¿qué fortalezas consideran ustedes que posee Cecosami S.A.? Las respuestas obtenidas revelaron:

Buen clima laboral.

Profuso respeto entre compañeros.

El Gerente General es un líder al que todos reconocen.

Libertad para accionar.

En referencia a la pregunta: ¿qué debilidades consideran ustedes que posee Cecosami S.A.? Se detallaron:

- El desorden de los procesos.
- Falta de personal capacitado en el mercado para el tema de venta de productos gráficos.
- Una gestión desordenada y burocrática.

Al tratar de explicar esta situación mencionaron que, actualmente los procesos eran muy burocráticos por el tema del ISO, y que para mejorar estos procesos deberían ser más rápidos y eficientes. Otro tema tratado fue que actualmente no hay mucha oferta de personal capacitado para el

sector gráfico, razón por la que las empresas del rubro se disputan el personal entre ellos.

Durante la reunión surgió el tema de motivación y todos mencionaron que el clima laboral era bueno, en conjunto reconocen el liderazgo del Gerente General y que él era quien con sus ideas y proyectos los mantenía motivados.

Ellos se sienten respaldados por el Gerente General y creen que tienen una buena dirección. No obstante, reconocieron también que la empresa debe tener sus objetivos claros para que entre todos se puedan lograr mejores resultados.

De este grupo podemos concluir que, los miembros de la organización sienten que la empresa actualmente no está pasando por una buena etapa, debido a que sus ventas han decaído por la pérdida de dos de sus principales cuentas; sin embargo, se sienten confiados en que esta situación se superará, debido a que ya se están tomando acciones pertinentes para revertir esta circunstancia. Podemos afirmar que en la empresa se vive un buen clima laboral y que el liderazgo ejercido por el Gerente General es muy bueno.

Consideramos que el punto en el que se deberá trabajar es en optimizar los procesos de la empresa, creando una adecuada estructura organizacional que responda a una estrategia planeada para el cumplimiento de los objetivos. Otro tema en el que se tendría que mejorar es en la comunicación a nivel de áreas, ya que se debe crear una sinergia que permita trabajar en conjunto para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Anexo 10: Resumen ejecutivo de focusgroup de trabajadores

Cecosami S.A. grupo 5

El presente resumen ejecutivo responde al trabajo realizado en Cecosami S.A. con el objeto de determinar las percepciones que tienen los trabajadores en relación a la empresa; además, nos permitirá discurrir sobre el clima laboral y el grado de motivación del personal.

Este quinto *focusgroup* contó con la participación de seis trabajadores de las distintas áreas de Cecosami S.A.: Coordinador de Producción, Almacén de Prensa, Servicio Técnico, Vendedora, Coordinador de Marketing y Planeamiento. La sesión fue grabada en su integridad para no perder ningún detalle. El rol de moderador fue asumido por Maryan Sánchez Góngora, miembro del equipo de este proyecto, quien supo trazar un clima de confianza entre los participantes para que abiertamente respondieran a las preguntas seleccionadas y dieran a conocer sus opiniones sobre temas relacionados a la empresa, los que detallaremos más adelante.

Nombre	Área de Trabajo
EduardLangle	Coordinador de España
Jorge Lastras	Almacén de Prensa
Juan Carlos Félix	Servicio Técnico
Mayda Agarie	Vendedora
Alonso Rodríguez	Coordinador de <i>Marketing</i>
Álvaro Sánchez	Planeamiento

Al formular la pregunta: ¿qué imagen tienen de Cecosami S.A. en la actualidad? Las respuestas fueron distintas: cinco de los participantes ven a la empresa con bastante solidez, con un rápido crecimiento en el servicio de prensa y que este vertiginoso desarrollo le ha llevado a que se

tenga que adaptar a los estándares que requiere el rubro gráfico; uno de los colaboradores mencionó que la empresa está incursionando en la tecnología digital; otros de ellos, afirmó que si bien la empresa se ve como sólida, se ha producido una disminución en la productividad debido a la actual coyuntura económica. Uno de los interrogados mencionó que la empresa está atravesando una difícil situación económica, pero que está tratando de ser la misma de sus inicios.

Al manifestar la consulta: ¿cómo ven a Cecosami S.A. en los próximos cinco años? Las respuestas fueron variadas: cuatro de los participantes mencionaron que ven a la empresa con un mayor crecimiento, expandiéndose a otras líneas de negocio y siendo más competitiva en el mercado; otro de los encuestados ve a la empresa como un corporativo y mencionó que todo dependerá del apoyo que brinden todas las áreas.

Al continuar el interrogatorio: ¿cómo se ven dentro de cinco años a más? Cuatro de los colaboradores se ven permaneciendo en la empresa en cinco años o más y uno de ellos alegó que la empresa es una buena opción para trabajar; pero dos de los participantes señalaron que no se ven en la empresa, debido a proyectos de negocio propio que tienen en mente.

Al formular la pregunta: ¿qué fortalezas consideran ustedes que posee Cecosami S.A.? Las respuestas fueron:

- Ambiente de trabajo atractivo.
- Reconocimiento laboral.
- Compañerismo entre componentes de todas las áreas.
- Empresa de gran reconocimiento.
- Confirmación como líder del Gerente General.

En referencia a la interrogante: ¿qué debilidades consideran ustedes que posee Cecosami S.A.? Se detallaron:

- Demora en los procesos.
- Falta de planificación para la implementación del sistema.
- Falta de compromiso de algunas áreas.

Al formular la explicación de esta situación detallaron que existe demora de dos días para la presentación del presupuesto de productos del flujo de procesos, que podrían generar pérdida de clientes. Otro participante mencionó que dentro de las decisiones que ha tomado la empresa, se consideró invertir en un nuevo sistema para producción, pero debido a que hubo problemas de uso, a poco tiempo de la implementación regresaron al programa que tenían desde un inicio. También, se mencionó que existe falta de compromiso de los integrantes de algunas áreas, quienes dejan trabajos pendientes para el día siguiente, sumado a la falta de conocimiento que da lugar a cometer errores.

Durante la reunión surgió el tema de motivación y todos mencionaron que el clima laboral en la empresa era bueno, a pesar de que existen días de mucha presión que han generado roces entre los compañeros, pero que al día siguiente estos se olvidan y cada uno sigue con su labor. Por otro lado, la empresa reconoce los beneficios sociales de sus trabajadores y cumple con los pagos mensuales oportunamente. Uno de los participantes señaló que se siente cómodo en su puesto de trabajo porque la empresa le ha dado la oportunidad de aprender y libertad de crear una nueva línea. Otro de los participantes mencionó que se siente agradecido con la empresa, porque le permitió subir a puestos donde lo consideraban. También se resaltó que el personal al interior de la

empresa es educado, con buenos principios, comenzando desde el Gerente General.

De este grupo podemos concluir que los miembros de la organización ven a Cecosami S.A. como una empresa sólida que ha venido creciendo y expandiéndose a otras líneas de negocio y que, a pesar de que está pasando por una situación difícil, está buscando salir adelante. Por otro lado, el buen clima laboral y el trato que recibe el personal, parten del Gerente General.

Consideramos que si bien el clima laboral es bueno, se debe reforzar el trabajo en equipo para tener a tiempo los requerimientos de otras áreas, ya que esto puede ocasionar la pérdida de clientes. Sumado a ello, la empresa debe planificar bien antes de realizar la implementación de un sistema nuevo en producción, puesto que en vez de mejorar los procesos al interior de la empresa, en su lugar generan fallas y retrasos.

Anexo 11: Resumen ejecutivo de focusgroup de trabajadores

Cecosami S.A. grupo 6

El actual resumen ejecutivo muestra el trabajo realizado en Cecosami S.A. con la intención de determinar las percepciones que tienen los trabajadores en relación a la empresa; además, nos permitirá inferir el clima laboral y el grado de motivación del personal.

Este sexto *focusgroup* contó con la participación de seis trabajadores de las distintas áreas de Cecosami S.A.: Analista de *Marketing* Digital, Coordinador *in house*, Asistente de Calidad, Contabilidad/Caja, Sistemas y Operador Pre prensa. La reunión fue grabada en su totalidad para no omitir ningún detalle. La función de moderador fue asumida por Maryan Sánchez Góngora, miembro del equipo de este proyecto quien supo generar un ambiente de confianza entre los participantes para que abiertamente respondieran a las preguntas prevenidas y dieran a conocer sus opiniones sobre temas relacionados a la empresa, las que detallaremos más adelante.

Nombre	Área de Trabajo
Jesús Abon	Analista de <i>Marketing</i> Digital
Jaime Cáceres	Coordinador <i>in House</i>
Katherine Vicuña	Asistente Calidad
Jessica Moreano	Contabilidad/Caja
Félix Paragulla	Sistemas
Pedro Salazar	Operador Pre prensa

Al exponer la pregunta: ¿cómo observan a Cecosami S.A. en este momento? Las respuestas fueron distintas: cuatro de los participantes mencionaron que la empresa tiene muchas posibilidades para innovar, con trayectoria y con miras al cambio; el mismo que comienza a ser impulsado por el Gerente General. Uno de los participantes mencionó que es una empresa estable, que a pesar de la baja en producción que ha tenido, está manteniéndose. Otro de los participantes ve a la empresa como una entidad solvente que puede seguir invirtiendo en la adquisición de nuevas maquinarias.

Al formular la interrogante: ¿cómo ven a Cecosami S.A. en los cinco años posteriores? Las respuestas fueron distintas: cuatro de los participantes la ven bien posicionada, apostando por lo digital y siendo considerada como una de las empresas más innovadoras a nivel nacional. Uno de los participantes mencionó que el uso del papel en cinco años ya no será necesario, por lo que la empresa migrará a lo digital. Otro de los participantes imagina que la empresa seguirá creciendo por la visión del Gerente General.

Al cuestionar sobre: ¿cómo se ven en más de cinco años? Cuatro de los participantes revelan que sí se ven continuando en los próximos cinco años, porque la empresa les da la oportunidad de trabajar libremente y escuchar propuestas nuevas. Dos de los participantes no se ven en la empresa, uno de ellos porque está en la búsqueda de nuevas expectativas y el otro porque quiere conocer nuevos rubros y estar en otras áreas.

Al formular la pregunta: ¿qué fortalezas consideran ustedes que posee Cecosami S.A.? Sus consideraciones fueron:

- Ambiente de trabajo agradable.

- Reconocen como líder al Gerente General.

En referencia a la pregunta: ¿qué debilidades consideran ustedes que posee Cecosami S.A.? Se detallaron:

- Falta adquisición de equipos.
- Falta de un plan de capacitación y definición de funciones.
- Falta de compromiso por parte de los componentes de algunas áreas.

Al tratar de explicar este contexto, detallaron que a la empresa le falta complementar algunas áreas, por ejemplo la falta de equipos de acabados para que la empresa mejore sus procesos sin tener la necesidad de tercerizar; por otro lado, falta de compromiso de algunas áreas, lo que genera retrasos. Otro punto que se mencionó es que no se definen bien las responsabilidades del personal.

Durante la reunión surgió el tema de motivación y casi todos mencionaron que el clima laboral es bueno y favorable, contando con el respaldado y apoyo del Gerente General, incluso en temas de estudios. No consideran que es un día más en su área de trabajo, siempre existe la iniciativa por hacer algo nuevo. Se aprende e implementa alguna novedad en cada una de las áreas. Se mencionó que si bien se hacen actividades para que participen todos (campeonatos de fútbol), están faltando actividades en las que puedan participar las mujeres.

De este grupo podemos concluir que los miembros de la organización ven a Cecosami S.A., como una empresa innovadora y solvente apuntando hacia lo digital. Por otro lado, los participantes comparten la visión que imparte el Gerente General.

Consideramos que si bien el clima laboral es bueno, se debe trabajar en la comunicación al interior de la organización, porque algunas áreas no conocen las responsabilidades y funciones de otras; por ello quizás no le tomen importancia a las urgencias de algunos trabajadores. Se debería invertir en adquirir maquinarias de acabados para ayudar en la reducción de sus gastos.

Anexo 12: Ficha Técnica de entrevista al Presidente de AGUDI Ing. Yoshimoto

Dirección:

- Se elegirá entre los miembros del grupo de trabajo a uno de ellos quien dirigirá la entrevista. El resto del grupo lo(a) acompañará en esta actividad.
- Se convocará al Presidente de la Asociación Peruana de Medios de Impresión - AGUDI (Asociación Gráfica Unión de Imprentas), en forma individual para la realización de la entrevista coordinando la fecha y hora.

Técnica:

- Se definirá el objetivo de la entrevista.
- El grupo de trabajo preparará anticipadamente las preguntas orientadas a cumplir el objetivo de la entrevista.
- El responsable de dirigir la entrevista desarrollará las preguntas al Presidente de la Asociación Peruana de Medios de Impresión y los demás miembros del grupo tomarán nota de las respuestas.
- Se grabará la entrevista previa autorización.
- Se emitirá un Resumen Ejecutivo de la entrevista.

Duración:

- De una a dos horas.

Lugarde la entrevista:

- Instalaciones de la empresa *Gráfica Biblos*.

Fecha de realización:

- De acuerdo a las coordinaciones previas.

Objetivo:

Recoger información correspondiente a conocer su punto de vista del mundo gráfico en general.

Desarrollode la entrevista

Grupode trabajo:

Shelah Melisa Morales Carranza

Walter Enrique Oliva Napa

Maryan Verónica Sánchez Góngora

Janina Sierralta Valdez

Convocado:

Presidente de la Asociación Peruana de Medios de Impresión - AGUDI

Guión:

Buenos días/tardes.

Mi nombre es, mi compañera(o) es y queremos realizarle algunas preguntas con el objetivo de recoger su punto de vista del mundo gráfico en general.

De antemano quisiéramos que nos responda con toda libertad y sinceridad, puede estar segura que sus respuestas serán confidenciales.

Solicitamos permiso para grabar la entrevista. Queremos que sepa que la información que nos facilite en esta entrevista será tratada para fines exclusivamente de nuestro Proyecto de Investigación Gerencial Aplicado, no pudiendo ser utilizada de forma nominal ni facilitada a terceros.

Consultas:

1. ¿Cuántas son las empresas líderes en la industria gráfica?
- 2 ¿Cuál es el porcentaje de crecimiento del mercado de la industria gráfica?

3. ¿Qué opina sobre la informalidad en este sector?
4. ¿Hay forma de medir el crecimiento del sector?
5. ¿Las empresas de la industria gráfica se encuentran listas para exportar?
6. ¿Cuáles son las barreras que tiene la industria gráfica para exportar?
7. ¿Cuánto es lo que se importa en insumos?
8. ¿Cómo se ve afectada la industria gráfica por el tipo de cambio?
9. ¿Se cuenta con profesionales gráficos especializados en la industria gráfica?
10. ¿Cuál es el estilo de vida del consumidor final?
11. ¿Cuál es la forma de pago que utiliza la industria gráfica para adquirir sus insumos?
12. ¿Nivel de morosidad de las empresas de la industria gráfica?
13. ¿Considera usted que la tecnología reemplazará en algún momento al papel?
14. ¿Cuáles son factores claves que debe tener toda Industria Gráfica?
15. ¿Cuáles son las barreras de entrada en la industria gráfica?
16. ¿Cuánto es lo que se paga en arancel por insumos?
17. ¿Productos que son más demandados en la industria gráfica?

Muchas gracias por todo su tiempo.

Anexo 13: Resumen ejecutivo al Presidente de AGUDI Ing.

Yoshimoto

El presente resumen ejecutivo es resultado de la entrevista realizada al Presidente de la Asociación Peruana de Medios de Impresión - AGUDI (Asociación Gráfica Unión de Imprentas), Ing. YoshimotoFuchikami, realizado en la empresa *Gráfica Biblos*, donde es además Gerente General.

El objetivo de la entrevista fue conocer su punto de vista del mundo gráfico en general.

La entrevista fue grabada en su totalidad para no perder ningún detalle, previa autorización. Se contó con la asistencia de todo el grupo de estudios de la Maestría de Ciencias Empresariales y se fueron formulando las preguntas previamente preparadas.

Desde un inicio el Ing. Yoshimoto reconoció que la información de la industria gráfica nacional es bastante limitada. Mencionó que en el universo gráfico existen alrededor de 7000 imprentas aproximadamente que cuentan con RUC, pero para “PRODUCE” (Ministerio de la Producción) existen como 9000 imprentas aproximadamente, siendo la SUNAT la fuente de mayor credibilidad, pues se habla de un alto porcentaje de informalidad (80 % aproximadamente).

Considera que empresas líderes en la industria gráfica no pasan de 10 imprentas grandes aproximadamente (califica como grandes aquellas que exportan en mayor cantidad, manejan grandes licitaciones con el Estado, *retail*, etc.), mencionó como ejemplo a *El Comercio*, *Navarrete*, *Cecosami*, entre otros, seguidos de 50 a 100 imprentas que son las que

están lidiando en el mercado, y debajo de ellas hay unas 500 imprentas emergentes, el resto son micro empresas que solo tienen una máquina y se consideran imprenta, que no trabajan de manera regular; esa es la realidad en los últimos 15 años de la gráfica en nuestro país.

El sector gráfico no es ni el 1 % del PBI, el mercado peruano es el segundo más pequeño de la región lo que hace que la complejidad del negocio sea cada vez más notoria. La tecnología hace mejorar la oferta y si el mercado no crece de una manera importante no va existir balance, mucha oferta se transforma en la guerra de precios que se está viviendo en la actualidad. Al final, las imprentas pequeñas van a cerrar, no tienen otro destino.

La informalidad es un gran problema que malogra el mercado. Los grandes compradores no tienen mucha responsabilidad empresarial, deciden bajar costos y le compran a cualquiera, aunque empresas grandes como *BCP* o *Telefónica* son formales pero tienen el sistema de la subasta inversa, es decir, contratan empresas que se encargan de ver todas las compras y hacen que los 6 o 7 proveedores de imprentas bajen los precios, que son prácticas comerciales no muy buenas que hacen perder tiempo y dinero finalmente.

Dio como ejemplo que con *Telefónica* se tiene un contrato que, por más que suba el precio del papel, la imprenta no puede subir los precios al cliente, lo que sí ocurre si baja el precio del papel donde el cliente pide, por consecuencia, bajar los precios, lo que es un grave problema, una oferta en exceso ante un mercado que no es creciente.

Somos además una economía abierta que no protegemos en nada el producto nacional, puede entrar cualquier producto, aunque no se tiene cuantificado, pero debe ser un porcentaje alto de cosas impresas que llegan de afuera.

En la actualidad, no hay cómo medir el crecimiento del sector gráfico en el Perú. Considera que la industria gráfica ha crecido a nivel de infraestructura pero no se ha visto equiparada con una demanda que esté a la par.

No todas las empresas están listas para exportar, uno de las tareas como gremio es ver el tema de exportación en manera conjunta (societaria), aunque de por sí existe rivalidad entre imprentas por el mercado. Eso es lo que trata AGUDI de trabajar de manera más abierta, pero siempre hay el tema de la desconfianza. En resumen, considera que sí se creció pero en infraestructura, pero que no se ha visto reflejado en la demanda tradicional (preguntar al cliente si necesita más impresos).

Por otro lado, mencionó que en las ferias y congresos que asiste AGUDI se dice que las imprentas tienen que buscar cómo influenciar en el cliente para generarles mayor demanda. El vendedor tradicional: toma pedido, produce, entrega y cobra; ahora ¿cómo poder encontrar y hacer esa venta consultiva? Llevar de la mano al cliente y ver qué puede ofrecerle o hasta lo que no y aprender a hacerlo y quizás esa sea una posibilidad.

Por otro lado, está el tema de salir a exportar que es más peligroso, pues no se tiene apoyo del Estado, como saber cuáles son las barreras que se

tienen, como en México existe la violencia, Ecuador ya cerró fronteras, Perú y Chile son los únicos países donde se puede entrar y salir.

En cuanto a los insumos, se importa el 95 % y con el tipo de cambio que los afecta es muy difícil trabajar y casi nunca se puede trasladar esa diferencia al cliente. Lo que se tiene por cobrar en dólares no alcanza para pagar la deuda en dólares que se tiene, pero es un factor exógeno.

Ante la informalidad, el gremio no encuentra una solución. El Estado debe ser más fuerte y frenar la informalidad que es a nivel nacional y lo ha visto en sus viajes de AGUDI.

En lo que se refiere a profesionales gráficos indicó que el sector gráfico no atrae talentos porque está lleno de gente empírica con mucha experiencia, y cuando viene una persona profesional genera un choque de culturas. Añadió, además, que no se puede prescindir de los empíricos. En su experiencia, comentó, que tiene 120 personas a su cargo de las cuales 15 son profesionales egresados de la universidad (incluyendo aún a sus hijos). Los empíricos no dominan totalmente las máquinas, pero las máquinas ahora son más amigables, todo viene digital; la tecnología da rapidez, productividad.

En cuanto al estilo de vida de consumidor final, la clase emergente es más exigente. Mucha gente compra por el empaque y eso no se ha desarrollado mucho.

Sobre la forma de pago a las imprentas, los clientes de *Gráfica Biblos*, por ejemplo, compran al crédito. Normalmente cumplen con sus pagos, salvo clientes pequeños que le generan temor, pero es un riesgo que

tienen que asumir. Se ha conseguido en algunos casos adelantos que permiten comprar el papel al menos, pero en general el riesgo es muy alto. La morosidad en imprenta no es elevada, tarda pero se cobra, pues la gente te vuelve a pedir, al menos es la realidad de *Biblos*.

Se tocó el tema de si considera que la tecnología reemplazará finalmente al papel y en su opinión el Internet ha afectado totalmente, pero contra todos los pronósticos, se consume más papel, no le encuentra una explicación, pero sabe que no se ha reducido la compra de papel. Comentó que hay un fenómeno interesante, es verdad que la gente se quiere enterar de las cosas por Internet, pero al momento de comprar lo quiere ver impreso, *la credibilidad* que tiene el papel es mucho mayor de lo que se pueda pensar.

El internet ha afectado a la industria gráfica, pero es un convencido de que el papel va a perdurar porque el ser humano cree más en lo que está escrito (impreso) que lo que está *on line*; el papel es algo que está muy ligado al ser humano por su alto concepto de credibilidad, sobre todo.

Ante la consulta de los factores claves que debe tener toda industria gráfica, mencionó en primer lugar la *tecnología*, hay que profesionalizar al personal, pues se tiene un arraigo muy fuerte con los empíricos con quienes hay que trabajar mucho para poderlos complementar con los profesionales y eso se logra con la *innovación de los procesos*, segundo factor clave.

Tecnología, la innovación de procesos (gente pensante y no operarios como son los empíricos) y al mismo tiempo el *compromiso del Directivo*.

En cuanto a la barrera de entrada mencionó que la trilogía gráfica es tecnología adecuada, combinación del personal empírico con el profesional y la conducción (Dirección). Para que todo se dé en un clima adecuado esto hace que una empresa gráfica tenga mayor futuro para progresar.

Sobre el tema de los aranceles (partidas arancelarias), indicó que la industria gráfica no paga aranceles por las tintas, papeles ni por las máquinas; este paquete económico actual no los afecta.

Ante la consulta de qué empresas líderes ve en el sector prefirió segmentarlas por especialización y mencionó:

- En seguridad estaba la empresa *Enotria*.
- En comerciales: *Cecosami*, *Cimagraf* y *Metrocolor*.
- En envases: *Industria del Envase*.
- En editoriales: *Quad/Graphics* y *El Comercio con Amauta*.
- En exportación: *Quad/Graphics* y *Metrocolor*.
- En tecnología digital: *Metrocom*, *Litolaser* y *Metacolor*.
- En comunicación: *Punto Visual*, todos como referente.

Añadió que las imprentas que tienen más de 150 personas, tienen certificaciones y son reconocidas como líder.

En cuanto a los productos que tienen mayor demanda mencionó que eran los comerciales en mayor proporción; luego, está el envase y las editoriales; y, finalmente, lo de seguridad (cheques).

Por otro lado, con relación al margen promedio de las empresas del sector gráfico, el Ing. Yoshimoto, Presidente de AGUDI, afirma que los

márgenes del sector a partir del 2013 caen del 25% hasta niveles del 15%.

Grupo USIL, entrevista al Presidente de AGUDI.



Anexo 14: Metodología para la Formulación de la Visión, Misión y Valores de la empresa Cecosami S.A.

La metodología utilizada para el desarrollo del trabajo indicado se ha estructurado en las siguientes etapas:

Etapas 1: Selección y convocatoria de líderes de las distintas áreas de la empresa

Se formaron cuatro grupos de cuatro líderes, según cronograma:

Miércoles 22 de Octubre		Trabajador	Cargo
09:00	Grupo 1	Clara Raygada	Coordinadora de Prensa
		Alonso Rodríguez	Coordinador de Marketing
		Sandra Huaroto	Responsable de Licitaciones
		Meiler Pardo	Responsable de CTP
Miércoles 22 de Octubre		Trabajador	Cargo
11:00	Grupo 2	Julio Talaverano	Jefe de Calidad
		Ricardo Bazo	Ejecutivo de Cuentas
		Juan Carlo Felix	Servicio Tecnico
		Bertha Cordero	Responsable de Presupuesto Prensa
Miércoles 22 de Octubre		Trabajador	Cargo
15:30	Grupo 3	Veronica Chumpitaz	Coordinadora Legal
		Luis Guerra	Despacho/Almacen Prensa
		Elmer Rivera	Coordinador Cuenta Pre prensa
		Felix Paragulla	Servicio Tecnico
Miércoles 22 de Octubre		Trabajador	Cargo
17:00	Grupo 4	Jesus Abon	Comunicaciones
		Roxana Ortiz	Impresión Digital
		Hector Mateo	Contabilidad
		Erik Yaranga	Diseñador

El perfil del líder para ser convocado es el siguiente:

- Conocimiento
- Experiencia
- Respeto
- Admiración
- Credibilidad

- Pro actividad

Etapa 2: Capacitación previa a los líderes sobre la Visión, Misión y Valores

Se ha elaborado una presentación en PPT que permita a los líderes aprender a formular la Visión, Misión y Valores, así como poder entender la importancia de contar con estas para la empresa y sus grupos de interés.

Etapa 3: Dinámicas de las reuniones

- Se creará un ambiente favorable desde el inicio de la reunión.
- Se invitará a que cada participante proponga ideas de acuerdo a su conocimiento, experiencia y vivencia orientadas a la formulación de la Visión, Misión y Valores (en hoja de forma individual).
- Cada líder expondrá su propuesta.
- El moderador deberá conducir la reunión para que, en forma libre, todos participen y sea capaz de generar la mayor convergencia de ideas, permitiéndole a cada participante sustentar sus propuestas.
- Se grabará cada reunión para no perder ningún detalle.

Terminada las cuatro reuniones se procederá a hacer un resumen que permita integrar las propuestas desarrolladas.

Etapa 5: Convocatoria de las Gerencias y Jefaturas para la formulación final de la Visión, Misión y Valores

El grupo procederá a exponer a los convocados los aportes integrados que podrían formar parte de la formulación final de la Visión, Misión y Valores, para generar un debate que permita converger a la mejor propuesta y que deberá tener la aceptación y compromiso de todos.

Anexo 15: Rating Calificación de Deuda según Moody's, S&P y Fitch

Calidad	Moody's	S&P	Fitch
Principal	Aaa	AAA	AAA
Alto grado	Aa1	AA+	AA+
	Aa2	AA	AA
	Aa3	AA-	AA-
Grado medio superior	A1	A+	A+
	A2	A	A
	A3	A-	A-
Grado medio inferior	Baa1	BBB+	BBB+
	Baa2	BBB	BBB
	Baa3	BBB-	BBB-
Grado de no inversión especulativo	Ba1	BB+	BB+
	Ba2	BB	BB
	Ba3	BB-	BB-
Altamente especulativa	B1	B+	B+
	B2	B	B
	B3	B-	B-
Riesgo sustancial	Caa1	CCC+	CCC
Extremadamente especulativa	Caa2	CCC	
A falta de pocas perspectivas de recuperación	Caa3	CCC-	
	Ca	CC C	
Impago	C	D	DDD
			DD
			D

Fuente: DATOS MACROS.COM. En: [Rating: Calificación de la deuda de los países](#) [En línea]. S.N.:s.n.[citado 1 de noviembre 2014]. Disponible en: <http://www.datosmacro.com/ratings>

Anexo 16: Diario *Gestión* revela encuesta de GfK: al 39% de las familias peruanas sus ingresos no les alcanza para vivir

DESTAQUE

REVELA ENCUESTA DE GfK

Al 39% de las familias peruanas sus ingresos no les alcanzan para vivir

—Estudio realizado en octubre muestra un fuerte retroceso en los cuatro indicadores del Índice de Confianza del Consumidor, que cayeron a su nivel más bajo desde mayo.

La fuerte desaceleración del crecimiento del PBI (menos de 3% en el acumulado a agosto) en los últimos meses ya genera un impacto directo en la economía de las familias peruanas. Así, al 39% de los hogares a nivel nacional sus ingresos no les alcanzan para vivir, según una encuesta realizada en octubre por la consultora GfK.

La cifra superior al 33% registrado en la anterior encuesta de agosto. La situación se agrava en el caso de los sectores socioeconómicos D y E, donde el porcentaje de familias con dificultades sube a 45% y 63%, respectivamente (ver cuadro).

Expectativas en caída
La encuesta de GfK también muestra un fuerte retroceso en los cuatro principales indicadores que conforman el Índice de Confianza del Consumidor (ICC).

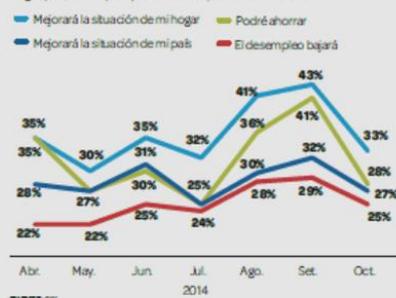
Así tenemos que entre setiembre y octubre bajó de 43% a 33% el porcentaje de familias que estiman una mejora en la situación económica de sus hogares para los próximos doce meses.

También se redujo de 41% a 28% el nivel de familias con la expectativa de poder ahorrar. Asimismo, bajaron de 32% a 27% los hogares que estiman una mejora en la situación del país en los próximos doce meses.

Y además retrocedió de 29% a 25% el porcentaje de

EL ÍNDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR

Pensando en el futuro, ¿cómo cree que estará la situación económica de su hogar, país, desempleo y ahorro en los próximos 12 meses?



FICHA TÉCNICA

Fecha: Encuesta realizada entre el 19 y 22 de octubre a nivel nacional urbano.

Muestra: 1,200 mujeres y hombres mayores de 18 años.

Cobertura: La encuesta se realizó en Lima, Callao y 26 ciudades del interior.

Margen de error: Los resultados se presentan con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de +2.8%.

“Llama la atención la fuerte caída de las expectativas económicas en los hogares”.

familias que esperan una reducción del desempleo para los próximos doce meses.

Al respecto, Diana Bazán, asistente senior en Investigación de GfK, refirió que los destapes de corrupción en los gobiernos locales y regionales, además del ruido po-

lítico que generó la reciente coyuntura electoral, incidieron en la caída de las expectativas de la población sobre la economía del país y de sus hogares.

“Llama la atención la fuerte caída en las expectativas de la economía del hogar, pues era un indicador que siempre se había mantenido alto y sostenía el Índice de Confianza del Consumidor”, subrayó.

Influencia política

El indicador sobre la percepción económica en los hogares muestra que las regiones del norte son más pesimistas (Áncash, La Libertad, Cajamarca, etc.), pues el 21% estima que les irá peor en los próximos doce meses.

Mientras que las regiones del oriente son las más optimistas: el 38% cree que su economía mejorará. “Las expectativas en varias regiones se mantendrán en stand by. Dependerán de los resultados de la segunda vuelta electoral (a realizarse en diciembre)”, manifestó Bazán.

¿ALCANZA PARA VIVIR?

En relación al total del ingreso familiar, ¿en cuántas de estas situaciones se encuentra su familia?

Octubre	Total	Nivel socioeconómico					Región	
		A/B	C	D	E	Lima	Interior	
Les alcanza bien, pueden ahorrar	11%	30%	10%	5%	3%	12%	9%	
Les alcanza justo, no tienen grandes dificultades	50%	52%	57%	50%	34%	52%	49%	
No les alcanza, tienen dificultades	33%	17%	30%	38%	47%	32%	34%	
No les alcanza, tienen grandes dificultades	6%	2%	3%	7%	16%	4%	8%	

FUENTE: GfK

PERCEPCIÓN DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE SU HOGAR

Pensando en el futuro, ¿cómo cree que estará la situación económica de su hogar en los próximos 12 meses?

Octubre	Total	Nivel socioeconómico					Región				
		A/B	C	D	E	Lima	Interior	Norte	Centro	Sur	Oriente
Mucho/un poco peor	17%	15%	13%	20%	20%	16%	17%	21%	13%	18%	8%
La misma	50%	50%	49%	49%	56%	50%	51%	43%	58%	55%	54%
Un poco/mucho mejor	33%	35%	38%	31%	24%	34%	32%	36%	29%	27%	38%

FUENTE: GfK

PERCEPCIÓN DE LA ECONOMÍA EN EL PAÍS: AHORA

Diría que en estos momentos, en el Perú, la economía está en crecimiento, crece pero más lento que antes o se ha frenado el crecimiento



FUENTE: GfK

OPINIÓN

Diana Bazán
ASISTENTE SENIOR EN INVESTIGACIÓN DE GfK

ALZA DEL DÓLAR AFECTÓ EXPECTATIVAS ECONÓMICAS

La fuerte alza sufrida en la cotización del dólar sin duda también ha sido otro de los factores que ha impactado en la baja de las expectativas económicas de los hogares peruanos. Muchas familias mantie-

nen créditos en la moneda norteamericana.

En líneas generales, los índices se mantienen en un nivel similar a octubre del 2013. Pero al comparar con los datos de setiembre pasado la caída es notoria

debido a la desaceleración de nuestra economía y la coyuntura electoral.

Sin embargo la cercanía de fin de año, con sus respectivos aguinaldos, podrían mejorar las expectativas de las familias peruanas.

Anexo 17: Estadísticas de la tecnología de la información y comunicación en los hogares

Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares

1.3 Acceso de los hogares a Computadora, Internet y TV cable

Cuadro N° 1.7

Perú: Hogares con al menos una computadora, según el uso que le dan
Trimestre: Octubre-Noviembre-Diciembre: 2012 y 2013
(Porcentaje)

Uso de la computadora	Oct-Nov-Dic.2012	Oct-Nov-Dic. 2013 P/	Variación (puntos porcentuales)
Total	30,5	30,5	0,0
Para uso exclusivo del hogar	95,1	94,8	-0,3
Para uso exclusivo del trabajo	1,1	1,1	0,0
Para el hogar y el trabajo	3,8	4,1	0,3

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Cuadro N° 1.8

Perú: Hogares con acceso a Computadora e Internet, según área de residencia
Trimestre Octubre-Noviembre-Diciembre: 2012 Y 2013
(Porcentaje)

Área de residencia	Oct-Nov-Dic 2012		Oct-Nov-Dic 2013 P/		Variación absoluta (En puntos porcentuales)	
	Computadora	Internet	Computadora	Internet	Computadora	Internet
Total	30,5	22,4	30,5	21,2	0,0	-1,2
Lima Metropolitana	50,9	44,8	53,9	44,3	3,0	-0,5
Resto urbano 1/	33,1	19,2	32,3	18,0	-0,8	-1,2
Área rural	4,3	0,7	5,3	0,8	1,0	0,1

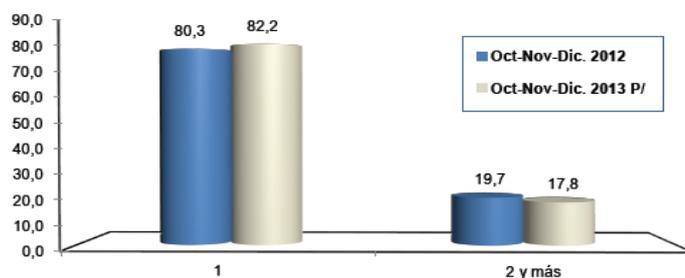
1/ No incluye Lima Metropolitana.

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Gráfico N° 05

Perú: Número de computadoras en el hogar
Trimestre: Octubre-Noviembre-Diciembre: 2012 y 2013
(Porcentaje)



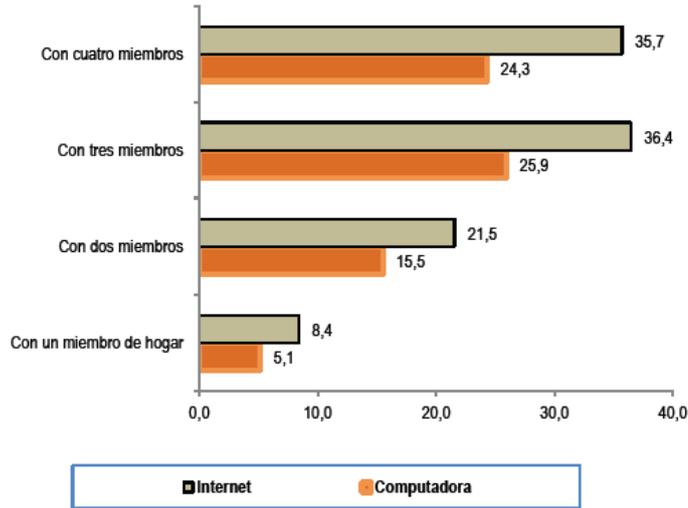
P/ Preliminar

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares

• Hogares con al menos una Computadora

- De cada 100 hogares 31 tienen al menos una computadora; de éstos el 94,8% son para uso exclusivo del hogar, es decir para actividades académicas, profesionales o de estudio, el 4,1% combina su uso para el hogar y el trabajo y el 1,1% lo usan para propósitos de trabajo.
- El 53,9% de los hogares de Lima Metropolitana disponían por lo menos de una computadora, en el Resto urbano el 32,3% y el 5,3% de los hogares rurales.
- El 44,3% de los hogares de Lima Metropolitana tienen Internet, el 18,0% del Resto urbano y apenas el 0,8% de los hogares del área rural.
- El 82,2% de los hogares dispone de una computadora, mientras que el 17,8% de hogares cuenta con 2 y más computadoras.

Gráfico N° 06
 Perú: Hogares con acceso a computadora e Internet, según tamaño del hogar
 Trimestre: Octubre-Noviembre-Diciembre 2013
 (Porcentaje respecto al tamaño del hogar)



Nota: Información al 2013 es preliminar.
 Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática- Encuesta Nacional de Hogares.

• **Tamaño del hogar**
 El 36,4% de los hogares con tres miembros y el 35,7% con cuatro miembros tienen internet en el hogar. En cambio, los hogares con dos miembros el 21,5% tienen este servicio y los hogares unipersonales el 8,4%.

Los hogares con más miembros disponen de computadora dentro del hogar, el 25,9% de los que tienen tres miembros y el 24,3% con cuatro miembros.

• **Televisión por cable**
 El 56,8% de los hogares de Lima Metropolitana acceden al servicio de televisión por cable, el 32,7% del Resto urbano y solo el 8,1% de los hogares del área rural.

Cuadro N° 1.9
 Perú: Hogares que tienen televisión por cable, según área de residencia
 Trimestre: Octubre-Noviembre-Diciembre 2012 y 2013
 (Porcentaje)

Área de residencia	Oct-Nov-Dic.2012	Oct-Nov-Dic.2013 P/	Variación (puntos porcentuales)
Total	33,4	33,3	-0,1
Lima Metropolitana	59,4	56,8	-2,6
Resto urbano 1/	30,8	32,7	1,9
Área rural	6,2	8,1	1,9

1/ No incluye Lima Metropolitana.
 P/ Preliminar.
 Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares

2. POBLACIÓN CON ACCESO A INTERNET

2.1 Acceso a Internet

Cuadro N° 2.1

Perú: Población de 6 años y más que hace uso de Internet, según ámbito geográfico

Trimestre: Octubre-Noviembre-Diciembre: 2012 y 2013

(Porcentaje del total de población de 6 y más años de edad de cada ámbito geográfico)

Ámbito geográfico	Oct-Nov-Dic.2012	Oct-Nov-Dic. 2013 P/	Variación (puntos porcentuales)
Total	39,4	39,2	-0,2
Lima Metropolitana	62,1	64,1	2,0
Resto urbano 1/	40,0	39,7	-0,3
Área rural	10,4	11,9	1,5

1/ No incluye Lima Metropolitana.

P/ Preliminar.

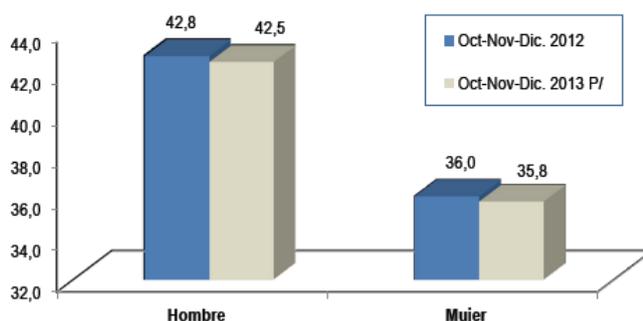
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares

Gráfico N° 08

Perú: Población de 6 y más años de edad que hace uso de Internet, según sexo

Trimestre: Octubre-Noviembre-Diciembre: 2012 y 2013

(Porcentaje)



P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Cuadro N° 2.2

Perú: Población de 6 años y más que hace uso de Internet, según grupos de edad

Trimestre: Octubre-Noviembre-Diciembre: 2012 y 2013

(Porcentaje del total de población de 6 y más años de edad de cada sexo y grupo de edad)

Grupos de edad	Oct-Nov-Dic. 2012	Oct-Nov-Dic. 2013 P/	Variación (puntos porcentuales)
Total	39,4	39,2	-0,2
6 a 11 años	30,9	32,0	1,1
12 a 18 años	64,2	63,5	-0,7
19 a 24 años	67,2	65,8	-1,4
25 a 40 años	41,3	41,5	0,2
41 a 59 años	23,2	23,8	0,6
60 y más	8,6	8,9	0,3

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares

El 39,2% de la población de 6 y más años de edad accede a Internet. En Lima Metropolitana el 64,1% de la población usa Internet, en el Resto Urbano el 39,7% y en el área rural el 11,9%, que aumenta en 1,5 puntos porcentuales comparado con similar trimestre de 2012.

Internet es utilizado más por hombres que mujeres.

El 42,5% de la población masculina hace uso de Internet, siendo 6,7 puntos porcentuales más que las mujeres (35,8).

Población adolescente y joven acceden más a Internet, 63,5% y el 65,8% de la población entre 12 a 18 años y 19 a 24 años de edad, respectivamente, son los mayores usuarios de internet. Los niños de 6 a 11 años el 32,0%. En cambio, la población adulta mayor solo el 8,9% usa Internet.

Cuadro N° 2.3

Perú: Población que hace uso de Internet, según Nivel educativo

Trimestre: Octubre-Noviembre-Diciembre: 2012 y 2013

(Porcentaje del total de población de 6 y más años de edad de cada nivel educativo)

Nivel educativo	Oct-Nov-Dic. 2012	Oct-Nov-Dic. 2013 P/	Variación (puntos porcentuales)
Total	39,4	39,2	-0,2
Primaria 1/	16,7	16,8	0,1
Secundaria	41,5	40,9	-0,6
Superior no universitaria	62,4	64,9	2,5
Superior universitaria	85,2	85,3	0,1

1/ Incluye sin nivel e inicial.

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Población con nivel educativo superior accede más a Internet, el 85,3% de la población con nivel de educación superior universitaria y el 64,9% con superior no universitaria es usuaria de este servicio, en cambio solo un 16,8% de la población con educación primaria o menor nivel accede a este servicio.

2.2 Lugar de acceso a Internet

Cuadro N° 2.4

Perú: Población de 6 y más años de edad, según lugar de uso de Internet

Trimestre: Octubre-Noviembre-Diciembre: 2013

(Porcentaje sobre el total de población de 6 años y más usuaria de Internet)

Lugar de uso	Total que accede a Internet
Total	100,0
Solo en el hogar	25,9
En el hogar y en otro lugar	17,2
-Hogar y trabajo 1/	7,6
-Hogar y estab. Educativo 2/	3,5
-Hogar y cabina pública 3/	2,1
-Hogar y otro lugar 4/	4,0
Solo en cabina pública	34,5
Solo en el trabajo	4,1
En el trabajo y otro lugar 5/	2,4
Solo en establec. Educativo	1,9
Solo en otro lugar 6/	8,1
Otro lugar y cabina pública	3,5
Otro lugar y cabina pública, trabajo, estab. Educativo	2,4

1/ Comprende a los usuarios que además de usar en el hogar y el trabajo, accedieron a Internet o en cabina pública o en el establecimiento educativo o en otro lugar.

2/ Comprende a los usuarios que además de usar en el hogar y en un establecimiento educativo, accedieron a Internet o en cabina pública o en otro lugar.

3/ Comprende a los usuarios que además de usar en el hogar y en cabina pública, accedieron a internet en otro lugar.

4/ Comprende a los usuarios que además de usar en el hogar accedieron a Internet en otro lugar (mediante celular).

5/ Comprende a los usuarios que además de usar en el trabajo accedieron a Internet en otro lugar (mediante celular).

6/ Comprende a los usuarios que accedieron a Internet en otro lugar (mediante celular).

El 25,9% de la población que usa internet lo hace exclusivamente en el hogar el 17,2% combina el hogar con otros lugares (cabina pública, centro de trabajo, establecimiento educativo u otro lugar). El 34,5% usan solo en cabina pública, el 4,1% solo en el trabajo, el 8,1% utiliza únicamente otro lugar (celular, Tablet, etc), el 3,5% de los usuarios combina la cabina pública con otro lugar (celular, Tablet, etc), entre los principales.

2.3 Frecuencia de uso de Internet

Cuadro N° 2.5

Perú: Población de 6 y más años de edad, según sexo y frecuencia de uso a Internet

Trimestre: Octubre-Noviembre-Diciembre: 2012 y 2013

(Porcentaje respecto a cada frecuencia de uso)

Sexo/ frecuencia de uso Internet	Oct-Nov- Dic. 2012	Oct-Nov- Dic. 2013 P/	Variación (puntos porcentuales)
Total	100,0	100,0	
Una vez al día	40,7	48,5	7,8
Una vez a la semana	50,7	44,2	-6,5
Una vez al mes o cada dos meses o más	8,7	7,3	-1,4
Hombre	100,0	100,0	
Una vez al día	41,6	49,0	7,4
Una vez a la semana	50,2	44,0	-6,2
Una vez al mes o cada dos meses o más	8,2	7,0	-1,2
Mujer	100,0	100,0	
Una vez al día	39,7	47,9	8,2
Una vez a la semana	51,1	44,4	-6,7
Una vez al mes o cada dos meses o más	9,2	7,7	-1,5

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Aumenta en 7,8 puntos porcentuales la población que hace uso diario de Internet, al pasar de 40,7% a 48,5%, sigue los que usan una vez a la semana con 44,2% que disminuye en 6,5 puntos porcentuales y un 7,3% una vez al mes o cada dos meses o más.

El 49,0% de la población masculina y el 47,9% de la población femenina acceden a Internet una vez al día, habiéndose incrementado en 7,4 y 8,2 puntos porcentuales, respectivamente.

2.4 Actividades que realiza la población usuaria de Internet

Cuadro N° 2.6

Perú: Población de 6 años y más de edad por sexo y grupos de edad, según tipo de actividad que realiza en Internet,

Trimestre: Octubre-Noviembre-Diciembre: 2013 P/

(Porcentaje sobre el total de usuarios de Internet)

Actividades	Sexo			Grupos de edad	
	Total	Hombre	Mujer	6 a 24	25 y más
Comunicarse (e-mail, chat, etc)	78,8	79,8	77,5	75,2	83,4
Obtener información	94,2	94,4	94,0	93,9	94,6
Actividades de Entretenimiento (juego de video, obtener películas, música, etc).	65,5	70,4	59,7	73,6	55,0

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares

El 94,2% de la población navega en Internet para obtener información, el 78,8% utiliza para comunicarse (correo o chat), 65,5% recurre a Internet para actividades de entretenimiento como juegos de videos y obtener películas o música.

Del total de la población masculina y femenina usuaria de Internet, el 94,4% y el 94,0% lo utiliza para obtener información.

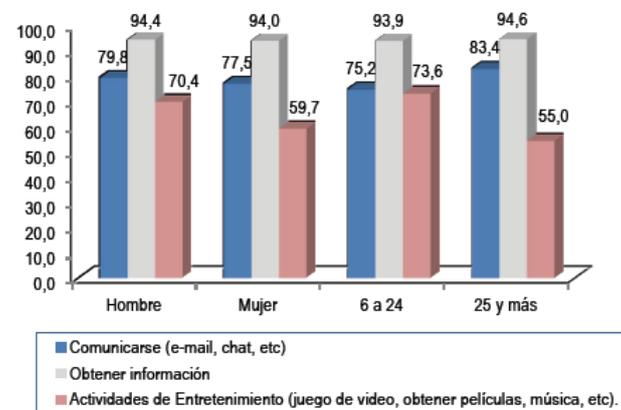
Por grupos de edad, es mayor el porcentaje de uso de Internet para obtener información en el grupo de edad de 25 y más años (94,6%).

Gráfico N° 10

Perú: Población por sexo y grupos de edad, según tipo de actividad que realiza en Internet

Trimestre Octubre-Noviembre-Diciembre 2013 P/

(Porcentaje)



P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares

Cuadro N° 1

Perú: Hogares con acceso a servicios y bienes de Tecnología de Información y Comunicación- TIC: Telefonía Fija, Telefonía Móvil, Televisión por Cable, Computadora e Internet
Año: 2005 - 2013 y Trimestre: 2011 - 2013

Año / Trimestre	Telefonía fija	Telefonía móvil	Televisión por cable	Computadora	Internet
Indicadores anuales					
2005	28,5	20,7	10,3	8,8	3,7
2006	29,9	29,8	13,9	11,2	5,1
2007	31,0	45,0	17,0	15,4	6,6
2008	31,9	59,7	20,0	18,0	8,6
2009	32,1	67,0	23,1	21,2	11,0
2010	30,4	73,1	26,0	23,4	13,0
2011	29,8	75,2	29,8	25,4	16,4
2012	29,4	79,7	31,9	29,9	20,2
2013 P/	28,6	82,0	33,6	32,0	22,1
Indicadores trimestrales					
2011					
Ene-Feb-Mar	30,1	74,1	29,4	24,8	15,0
Abr-May-Jun	30,7	74,9	29,1	25,1	16,2
Jul-Ago-Set	30,1	75,6	30,4	25,4	16,7
Oct-Nov-Dic	29,3	76,7	31,4	26,6	17,8
2012					
Ene-Feb-Mar	28,4	77,7	31,1	28,3	17,3
Abr-May-Jun	30,2	80,1	31,5	29,0	18,9
Jul-Ago-Set	30,5	81,2	32,4	29,7	21,2
Oct-Nov-Dic.	29,4	79,8	33,4	30,5	22,4
2013 P/					
Ene-Feb-Mar	33,5	81,5	37,7	34,3	25,5
Abr-May-Jun	30,2	80,9	32,6	30,2	22,6
Jul-Ago-Set	29,4	83,4	34,3	31,3	22,5
Oct-Nov-Dic.	26,0	82,8	33,3	30,5	21,2
Variación Absoluta					
Oct-Nov-Dic 13 /					
Oct-Nov-Dic 12	-3,4	3,0	-0,1	0,0	-1,2

Nota Técnica: Las estimaciones de los indicadores provenientes de la Encuesta Nacional de Hogares -ENAHO- han sido actualizadas teniendo en cuenta los factores de ponderación estimados en base a los resultados del Censo de Población del 2007, los cuales muestran las actuales estructuras de la población urbana y rural del país.

TIC: Tecnología de Información y Comunicación.

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Cuadro N° 3
Perú: Hogares con acceso a servicios y bienes de Tecnología de Información y Comunicación-TIC (TV Cable, Computadora e Internet) por ámbito geográfico
 Año: 2005 - 2013 y Trimestre: 2011 - 2013

Año / Trimestre	Lima Metropolitana			Resto urbano 1/			Área rural		
	TV por cable	Computadora	Internet	TV por cable	Computadora	Internet	TV por cable	Computadora	Internet
Indicadores anuales									
2005	23,1	16,0	10,2	7,9	10,6	1,6	0,5	0,4	0,0
2006	30,7	21,2	12,9	10,6	12,5	2,7	0,5	0,8	0,0
2007	35,0	26,9	14,9	14,7	17,0	5,0	0,8	1,0	0,0
2008	38,7	29,7	18,6	18,2	20,2	6,7	1,0	1,6	0,1
2009	44,2	34,7	23,4	20,9	23,5	8,6	1,6	2,2	0,1
2010	47,1	36,0	25,7	24,2	27,6	11,4	3,1	2,6	0,3
2011	53,2	40,7	32,7	27,6	29,5	14,2	5,4	3,5	0,4
2012	55,2	48,3	38,7	30,0	33,5	18,3	6,8	4,4	0,8
2013 P/	56,7	49,8	41,5	31,6	36,0	20,0	7,7	5,8	0,9
Indicadores trimestrales									
2011									
Ene-Feb-Mar	52,7	38,6	30,8	27,7	29,4	12,7	4,7	3,3	0,2
Abr-May-Jun	51,2	36,2	29,9	26,9	31,0	15,9	6,7	4,3	0,6
Jul-Ago-Set	50,6	42,1	32,8	30,1	29,3	14,6	6,3	3,8	0,6
Oct-Nov-Dic	56,6	43,8	35,8	28,9	29,6	14,9	4,4	3,1	0,4
2012									
Ene-Feb-Mar	51,6	44,8	31,2	31,4	32,3	17,3	6,3	3,7	0,9
Abr-May-Jun	51,6	45,6	35,0	30,8	32,7	18,1	8,1	4,8	0,7
Jul-Ago-Set	57,7	49,4	41,1	29,1	32,3	18,9	7,0	4,7	0,9
Oct-Nov-Dic.	59,4	50,9	44,8	30,8	33,1	19,2	6,2	4,3	0,7
2013 P/									
Ene-Feb-Mar	58,8	50,2	44,1	39,2	40,7	25,9	7,3	5,2	0,6
Abr-May-Jun	56,5	45,8	41,7	29,9	34,6	21,2	7,3	5,9	1,2
Jul-Ago-Set	61,5	53,4	44,3	29,3	32,6	18,9	8,9	5,2	1,4
Oct-Nov-Dic.	56,8	53,9	44,3	32,7	32,3	18,0	8,1	5,3	0,8
Variación Absoluta									
Oct-Nov-Dic 13 /									
Oct-Nov-Dic 12	-2,6	3,0	-0,5	1,9	-0,8	-1,2	1,9	1,0	0,1

1/ No incluye Lima Metropolitana.

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Cuadro N° 14
Perú: Población de 6 años y más que hace uso de Internet por sexo y grupos de edad
Año: 2007 - 2013 y Trimestre: 2011 - 2013
 (Porcentaje del total de población de 6 y más años de edad de cada sexo y grupo de edad)

Año / Trimestre	Total	Sexo		Grupos de edad					
		Hombre	Mujer	6 a 11 años	12 a 18 años	19 a 24 años	25 a 40 años	41 a 59 años	60 y más

Indicadores Anuales

2007	31,1	34,9	27,2	22,6	53,2	54,6	30,5	16,0	4,0
2008	31,7	35,5	27,7	23,6	54,3	55,1	31,5	16,3	4,9
2009	33,9	37,9	29,8	26,2	56,1	57,8	34,5	18,8	5,1
2010	34,8	38,9	30,5	26,4	59,0	58,7	35,2	19,3	6,0
2011	36,0	39,7	32,3	28,9	59,3	60,6	36,6	21,1	5,8
2012	38,2	41,6	34,6	29,9	60,8	64,3	39,3	24,2	7,9
2013 P/	39,2	42,4	36,0	31,7	61,9	66,3	41,1	24,5	8,6

Indicadores Trimestrales

2011

Ene-Feb-Mar	33,0	37,2	28,8	25,1	51,8	58,6	34,7	19,4	6,3
Abr-May-Jun	37,0	40,7	33,2	28,9	61,7	60,8	37,4	22,7	5,1
Jul-Ago-Set	37,7	41,7	33,6	31,4	62,5	63,1	38,7	21,8	5,5
Oct-Nov-Dic	37,5	41,3	33,6	29,6	63,2	62,8	37,8	21,7	7,5

2012

Ene-Feb-Mar	34,1	37,6	30,6	24,7	52,2	60,1	37,6	20,9	5,8
Abr-May-Jun	37,0	41,2	32,7	30,1	60,8	62,2	37,4	23,5	6,6
Jul-Ago-Set	39,0	42,8	35,2	31,7	63,9	65,6	39,6	24,3	7,9
Oct-Nov-Dic	39,4	42,8	36,0	30,9	64,2	67,2	41,3	23,2	8,6

2013 P/

Ene-Feb-Mar	38,4	42,6	34,1	29,1	53,4	64,8	42,8	27,0	9,6
Abr-May-Jun	38,4	41,4	35,4	28,1	61,8	65,6	40,6	24,4	8,3
Jul-Ago-Set	38,8	42,8	34,7	33,1	64,8	65,8	39,6	23,1	8,2
Oct-Nov-Dic	39,2	42,5	35,8	32,0	63,5	65,8	41,5	23,8	8,9

Variación absoluta

Oct-Nov-Dic 13 /									
Oct-Nov-Dic 12	-0,2	-0,3	-0,2	1,1	-0,7	-1,4	0,2	0,6	0,3

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares

Cuadro N° 16
Perú: Población de 6 años y más que hace uso de Internet por ámbito geográfico
Año: 2007 - 2013 y Trimestre: 2011 - 2013
 (Porcentaje del total de población de 6 y más años de edad de cada ámbito geográfico)

Año / Trimestre	Total	Ámbito geográfico		
		Lima Metropolitana	Resto urbano 1/	Área rural
Indicadores anuales				
2007	31,1	45,8	35,9	7,4
2008	31,7	46,0	36,0	8,5
2009	33,9	50,3	37,3	9,2
2010	34,8	50,4	38,4	9,9
2011	36,0	52,9	39,1	10,0
2012	38,2	57,0	40,4	10,4
2013 P/	39,2	58,4	41,1	11,0
Indicadores trimestrales				
2011				
Ene-Feb-Mar	33,0	49,7	36,0	7,3
Abr-May-Jun	37,0	52,5	41,0	11,5
Jul-Ago-Set	37,7	55,5	40,4	11,1
Oct-Nov-Dic	37,5	56,6	40,0	9,1
2012				
Ene-Feb-Mar	34,1	52,6	36,9	7,4
Abr-May-Jun	37,0	53,5	41,2	10,7
Jul-Ago-Set	39,0	60,0	40,4	11,7
Oct-Nov-Dic	39,4	62,1	40,0	10,4
2013 P/				
Ene-Feb-Mar	38,4	58,2	42,5	8,0
Abr-May-Jun	38,4	57,8	41,4	10,4
Jul-Ago-Set	38,8	59,8	40,0	11,6
Oct-Nov-Dic	39,2	64,1	39,7	11,9
Variación absoluta				
Oct-Nov-Dic 13 /				
Oct-Nov-Dic 12	-0,2	2,0	-0,3	1,5

1/ No incluye Lima Metropolitana.

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Cuadro N° 17
Perú: Población de 6 años y más por lugar de acceso a Internet
Año: 2007 - 2013 y Trimestre: 2011 - 2013
 (Porcentaje sobre el total de usuarios de Internet de 6 años y más)

Año / Trimestre	Lugar de acceso				
	El hogar	En el trabajo	En un establecimiento educativo	Una cabina pública	Otro lugar
Indicadores anuales					
2007	17,5	11,4	7,1	75,7	3,0
2008	20,7	12,5	6,3	71,4	3,4
2009	26,1	14,5	6,7	66,4	4,9
2010	30,2	14,2	7,3	62,7	6,8
2011	37,0	15,7	7,2	54,6	8,5
2012	42,1	15,7	7,2	47,6	12,3
2013 P/	44,2	14,3	6,5	43,2	18,3
Indicadores trimestrales					
2011					
Ene-Feb-Mar	35,4	15,4	4,1	55,6	7,6
Abr-May-Jun	36,9	15,2	7,6	54,9	8,7
Jul-Ago-Set	37,3	16,7	8,5	54,0	9,1
Oct-Nov-Dic	38,8	16,2	8,5	53,3	8,7
2012					
Ene-Feb-Mar	41,2	16,6	3,5	48,8	11,6
Abr-May-Jun	40,9	14,1	6,6	50,6	11,1
Jul-Ago-Set	42,2	15,2	9,7	48,2	11,2
Oct-Nov-Dic	44,1	15,6	9,4	45,7	13,6
2013 P/					
Ene-Feb-Mar	48,7	16,7	3,6	39,3	15,7
Abr-May-Jun	44,1	13,7	7,0	44,6	16,0
Jul-Ago-Set	44,0	14,2	7,7	43,6	18,5
Oct-Nov-Dic	43,2	14,2	8,3	44,4	21,1
Variación Absoluta					
Oct-Nov-Dic 13 /					
Oct-Nov-Dic 12	-0,9	-1,4	-1,1	-1,3	7,5

Nota: Los resultados corresponden a respuestas múltiples, por lo que una persona puede haber hecho uso de Internet en más de un lugar.

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Cuadro N° 18

Perú: Población de 6 años y más, según lugar donde accede con mayor frecuencia a usar internet por sexo y grupos de edad
Año: 2012- 2013 y Trimestre: 2011 - 2013

(Porcentaje sobre el total de población usuaria de Internet de 6 años y más)

Lugar de acceso a Internet	Total	Sexo		Edad	
		Hombre	Mujer	6 a 24 años	25 y más
Indicadores anuales					
2012					
En el hogar	42,1	39,5	45,3	35,4	51,1
En el trabajo	15,7	16,8	14,3	3,8	31,6
En un establecimiento educativo	7,2	7,1	7,3	11,0	2,1
Cabina pública	47,6	51,0	43,5	57,9	33,9
Otro lugar	12,3	12,1	12,5	11,1	13,9
2013 P/					
En el hogar	44,2	41,4	47,6	37,5	53,0
En el trabajo	14,3	15,9	12,7	3,5	28,4
En un establecimiento educativo	6,5	5,8	7,2	10,1	1,7
Cabina pública	43,2	46,0	39,8	53,5	29,8
Otro lugar	18,3	17,9	18,8	16,6	20,5
Indicadores trimestrales					
2011					
Oct-Nov-Dic					
En el hogar	37,8	36,1	40,0	31,0	48,0
En el trabajo	15,8	17,0	14,3	4,9	32,1
En un establecimiento educativo	8,7	8,5	9,0	13,2	2,1
Cabina pública	54,5	56,5	52,0	64,8	39,1
Otro lugar	8,8	8,8	8,9	8,4	9,4
2012					
Oct-Nov-Dic.					
En el hogar	44,1	42,7	45,7	36,0	55,0
En el trabajo	15,6	16,6	14,5	4,2	31,2
En un establecimiento educativo	9,4	9,2	9,5	14,0	3,1
Cabina pública	45,7	48,1	42,9	57,2	30,1
Otro lugar	13,6	13,8	13,4	12,3	15,5
2013 /P					
Oct-Nov-Dic					
En el hogar	44,0	42,7	45,6	36,3	54,6
En el trabajo	14,2	14,7	13,7	4,2	28,2
En un establecimiento educativo	7,7	7,3	8,3	11,7	2,2
Cabina pública	43,6	45,8	40,9	54,2	28,8
Otro lugar	18,5	17,6	19,7	17,2	20,3
Variación absoluta					
Oct-Nov-Dic 13 /					
Oct-Nov-Dic 12					
En el hogar	-0,1	0,0	-0,1	0,3	-0,4
En el trabajo	-1,4	-1,9	-0,8	0,0	-3,0
En un establecimiento educativo	-1,7	-1,9	-1,2	-2,3	-0,9
Cabina pública	-2,1	-2,3	-2,0	-3,0	-1,3
Otro lugar	4,9	3,8	6,3	4,9	4,8

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Cuadro N° 26
Perú: Población de 6 años y más de edad por sexo y grupos de edad que usa Internet para Comunicarse
Año: 2007 - 2013 y Trimestre: 2011 - 2013
 (Porcentaje sobre el total de usuarios de internet)

Año / Trimestre	Total	Sexo		Grupos de edad	
		Hombre	Mujer	6 a 24 años	25 y más
Indicadores anuales					
2007	74,4	73,5	75,6	73,5	75,9
2008	74,8	73,7	76,2	73,6	76,8
2009	75,7	74,6	77,2	73,2	79,5
2010	75,4	75,0	75,8	72,7	79,3
2011	75,9	75,3	76,8	73,1	80,0
2012	78,4	78,4	78,5	75,3	82,6
2013 P/	80,1	80,2	79,9	77,2	83,8
Indicadores trimestrales					
2011					
Ene-Feb-Mar	77,3	75,9	79,2	75,2	80,3
Abr-May-Jun	75,7	74,4	77,3	72,6	80,1
Jul-Ago-Set	75,1	76,0	74,0	72,6	78,8
Oct-Nov-Dic	76,4	75,6	77,4	73,1	81,1
2012					
Ene-Feb-Mar	78,5	77,8	79,5	76,8	80,7
Abr-May-Jun	77,4	78,6	75,9	74,1	82,1
Jul-Ago-Set	78,1	77,6	78,7	73,7	84,2
Oct-Nov-Dic	78,4	78,5	78,2	75,6	82,1
2013 P/					
Ene-Feb-Mar	81,2	80,6	82,0	78,2	84,6
Abr-May-Jun	79,5	79,1	80,0	77,8	81,7
Jul-Ago-Set	80,0	80,3	79,6	77,1	84,0
Oct-Nov-Dic	78,8	79,8	77,5	75,2	83,4
Variación absoluta					
Oct-Nov-Dic 13 /					
Oct-Nov-Dic 12	0,4	1,3	-0,7	-0,4	1,3

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Cuadro N° 28
Perú: Población de 6 años y más que usa Internet para Comunicarse por ámbito geográfico
Año: 2007 - 2013 y Trimestre: 2011- 2013
 (Porcentaje sobre el total de usuarios de internet)

Año / Trimestre	Lima Metropolitana	Resto urbano 1/	Área rural
Indicadores anuales			
2007	73,2	75,4	75,2
2008	75,1	74,7	73,5
2009	76,7	75,2	73,2
2010	76,4	75,5	67,8
2011	79,5	75,0	65,6
2012	82,4	76,5	64,8
2013 P/	84,6	77,3	68,0
Indicadores trimestrales			
2011			
Ene-Feb-Mar	77,7	77,3	74,9
Abr-May-Jun	80,8	73,2	62,5
Jul-Ago-Set	78,5	73,8	63,2
Oct-Nov-Dic	77,9	76,8	62,1
2012			
Ene-Feb-Mar	79,5	77,9	75,0
Abr-May-Jun	81,5	75,6	64,7
Jul-Ago-Set	83,6	75,5	59,3
Oct-Nov-Dic	83,4	75,4	61,4
2013 P/			
Ene-Feb-Mar	85,8	78,0	69,8
Abr-May-Jun	84,2	76,6	68,3
Jul-Ago-Set	85,3	76,8	67,0
Oct-Nov-Dic	83,2	76,3	66,9
Variación absoluta			
Oct-Nov-Dic 13 /			
Oct-Nov-Dic 12	-0,2	0,9	5,5

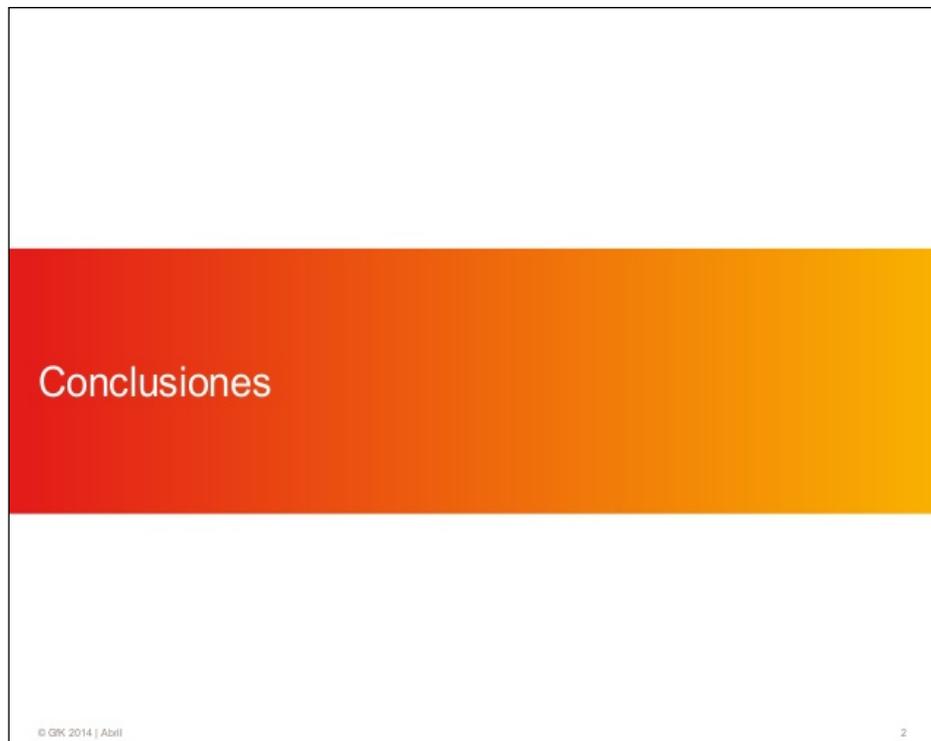
1/ No incluye Lima Metropolitana.

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Anexo 18: Uso del Internet en el Perú

Fuente: <http://es.slideshare.net/GfKPeru/gf-k-enc-opabril2014uso-internet-9>





Conclusiones

- 1) Existe todavía un porcentaje de personas que no hace uso de Internet (43%). Sin embargo 27% de la población son usuarios intensivos y 23% usuarios regulares de Internet en Perú urbano.
- 2) De las personas que hacen uso de Internet, siete de cada diez lo hace frecuentemente (de 3 a más veces por semana), lo que destaca la relevancia del Internet para sus usuarios.
- 3) Facebook es la red social más usada por las personas que hacen uso del Internet. El 71% de las personas de 40 a 70 años que usan internet están en ésta red social.
- 4) Los usuarios de la red Twitter están centrados en el público más joven, sin desestimar a las personas adultas que, lentamente, se están adentrando a esta red. Un detalle importante de los usuarios de Twitter es que 3 de cada 4 Tuiteros son usuarios intensivos, por lo que presentarían mayor respuesta a campañas por ese medio.
- 5) El segmento más grande de usuarios de Internet es, por volumen, el de los adultos jóvenes de 25 a 39 años, con una proyección de 4 millones de usuarios
- 6) Un segmento que parece olvidado a la hora de comunicar por redes sociales demuestra tener cada vez más actividad en internet: Las amas de casa hoy poseen 30% de penetración y 11% de ellas son usuarias intensivas de Internet.
- 7) Los NSE C y D, frecuentemente desestimados para las campañas por medios digitales, representan el 63% de los usuarios online.

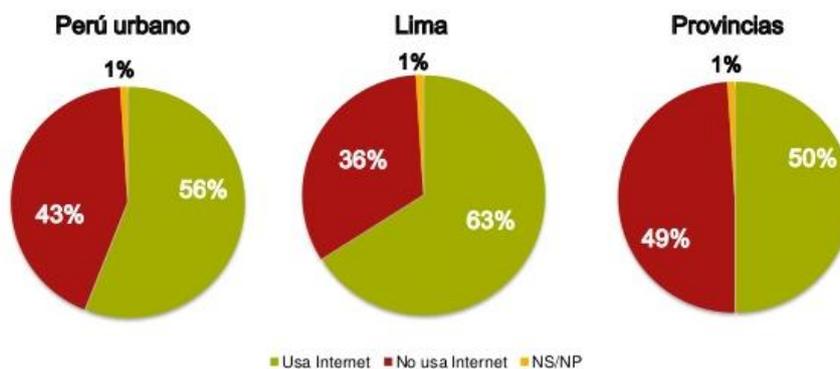
© GFK 2014 | Abril

3



Uso de Internet en el Perú

Los que se autclasifican usuarios de Internet*



* Personas que ante la pregunta "¿Ud. usa o no Internet?", respondieron "si"

Base: Total de entrevistados (1296)

© GFK 2014 | Abril

4

Distribución de la encuesta de opinión de GfK:
Perú urbano

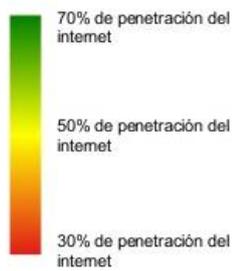
- Región Lima
- Región Norte
- Región Centro
- Región Sur
- Región Oriente



© GfK 2014 | Abril

Heatmap

Región	Pen. de Internet
Lima	63%
Norte	52%
Centro	51%
Oriente	33%
Sur	55%



© GfK 2014 | Abril

Frecuencia de uso de Internet – El usuario de Internet



Segmentamos al usuario de Internet en 3 grupos por su frecuencia de uso para poder investigar más a detalle sus características:

Usuario intensivo: usan Internet de 5 a más veces por semana

Usuario regular: usan Internet de 1 a 4 veces por semana

Usuario esporádico: usa internet menos de una vez por semana o casi nunca

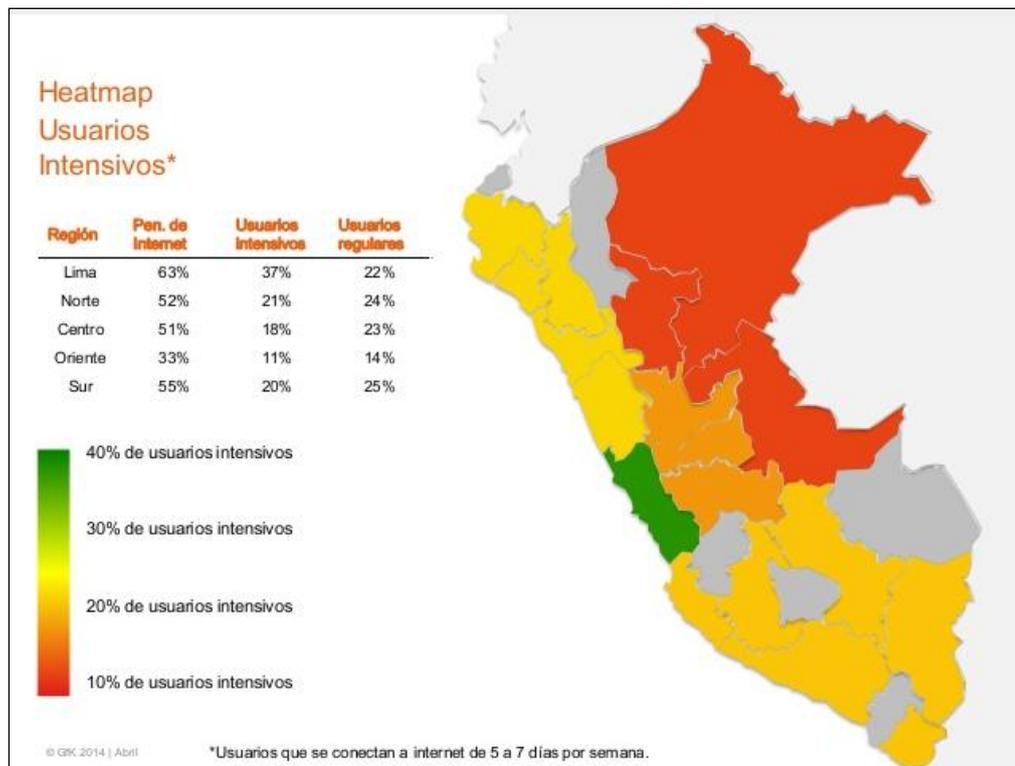
© GfK 2014 | Abril Base: Total de entrevistados (1296)

7

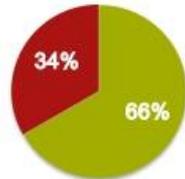
Segmentando al usuario por frecuencia de uso

© GfK 2014 | Abril

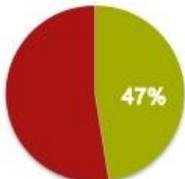
8



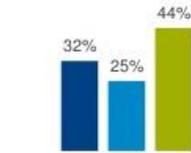
Entre los hombres hay una mayor proporción de usuarios de Internet



■ Usa Internet ■ No usa Internet



Base: 100% (1296 encuestas)



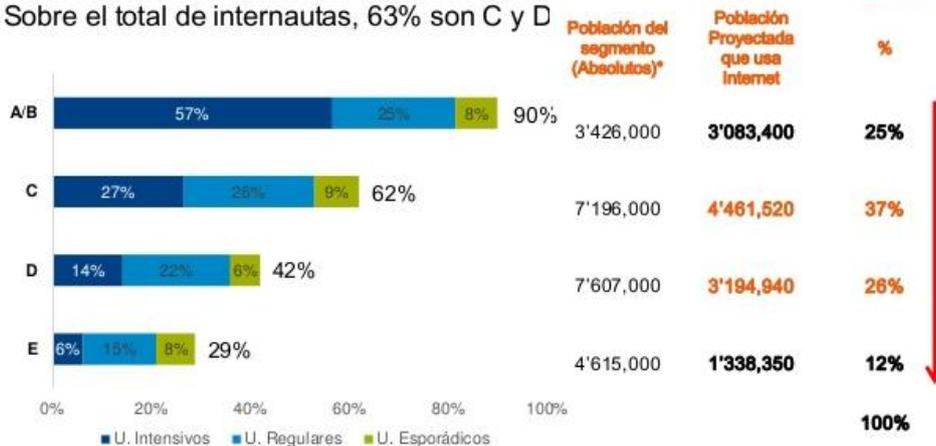
■ Usuarios Intensivos
■ Usuarios Regulares
■ Usuario Esporádico / No usuario

Base: 100% (1296 encuestas)

Entre los hombres hay más usuarios de Internet que entre las mujeres, no sólo por cantidad, si no por frecuencia de uso.

Al interior de los estratos altos se usa más Internet

42% del NSE D ya se encuentra conectado
Sobre el total de internautas, 63% son C y D



Si bien el porcentaje de usuarios se concentra en el A/B, tomando en cuenta el volumen de los otros segmentos, los sectores C/D tienen una mayor cantidad de usuarios online.

Los usuarios de Internet
44% del total de la población usa Internet y tiene 18 a 39 años



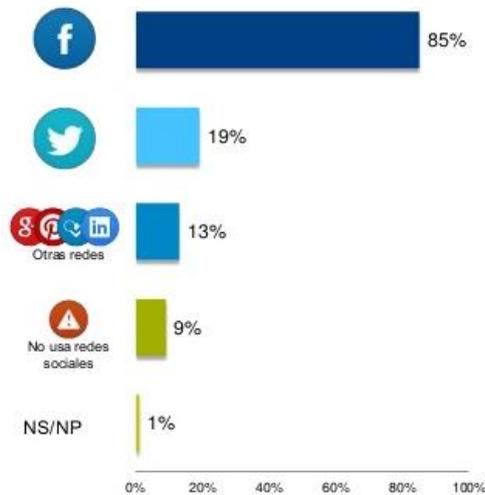
Rango de edad	Población Absoluta*		Usuarios de Internet		Usuarios intensivos de Internet	
	Población	%**	Población	%**	Población	%**
18 - 24	3'133,843	20%	2'695,104	18%	1'315,211	9%
25 - 39	5'719,198	38%	4'003,438	26%	1'285,104	8%
40 - 70	6'397,792	42%	2'431,160	16%	388,986	3%

*Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Urbana y Rural por Sexo y Edades Quinquenales, Según Departamento, 2000 - 2015 - Boletín Especial N° 19.
**% de la población total

© GfK 2014 | Abril

13

Facebook alcanza el 85% de los peruanos que usan Internet
Uno de cada cinco peruanos online usa Twitter



Facebook es la red social más usada por la población que usa Internet (85%), mientras que Twitter es la segunda red más usada (19%).

Base: 100% (1296 encuestas)

© GfK 2014 | Abril

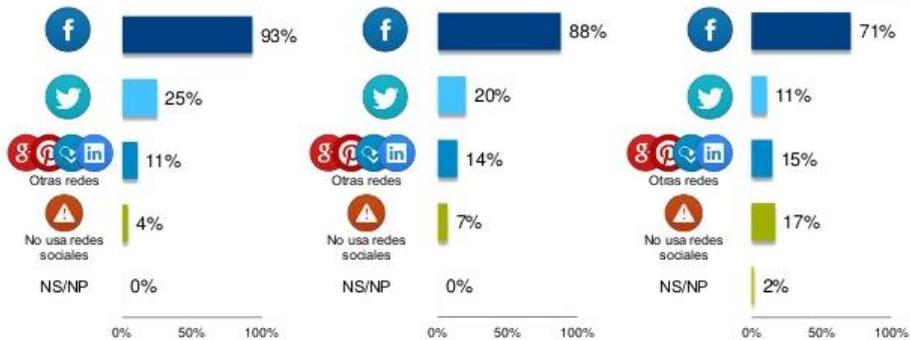
14

El usuario de Facebook y Twitter



Los usuarios de Twitter usan Internet más frecuentemente que los usuarios de Facebook.

Facebook es la red social por excelencia Twitter alcanza a uno de cada cuatro jóvenes



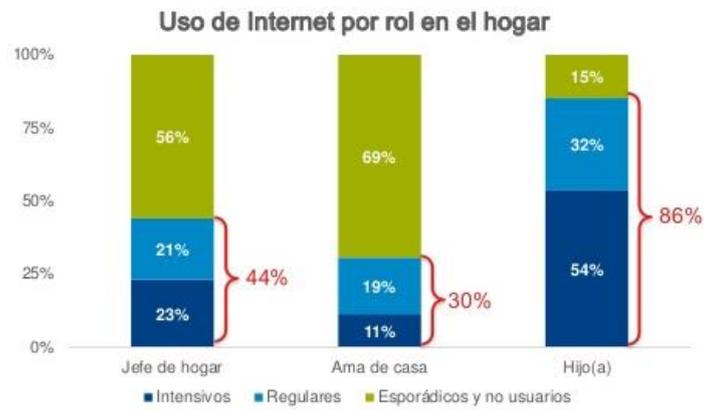
18 – 24 años

25 – 39 años

40 – 70 años

Facebook se mantiene como la red social más usada en las diferentes edades. Uno de cada cuatro personas usa Twitter entre los más jóvenes. Solo el 17% de las personas de 40 a 70 años no hace uso de redes sociales.

30% de las amas de casa usan Internet
11% son usuarias intensivas



44% de los jefes del hogar ya usan Internet, 23% de forma intensiva.
30% de las amas de casa siguen esta tendencia
86% de los hijos(as) están online y son los usuarios más intensivos

Metodología | Ficha técnica

**GfK**

Fundada en el 2003 (como Conecta Asociados), se ha caracterizado por contar con un equipo de profesionales de primer nivel, altamente comprometidos, realizando informes orientados a soluciones con enfoques estratégicos, novedosos que optimizan la inversión de sus clientes. Desde el 2009 es parte del Grupo GfK, quinta empresa de investigación de mercados en el mundo que opera en más de 100 países con un staff de más de 11,000 personas.

Equipo Humano

Gerente General: Hernán Chaparro

Colaboradores: Diana Bazán, Diego Rodríguez, Luis Aspú, Edgardo Obregón, Angel Tenorio, Alberto Dorival, Bruce Tasayco, José Fretel y Joel Delgado.

Distribución y difusión: Nancy Jaén, Gonzalo Abad, Luis Orellana y Alfonso Maldonado.

Ficha Técnica

Encuesta realizada entre el 22 y 23 de abril a 1297 mujeres y hombres de 18 a más años de todos los niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana (Lima y Callao) y 26 regiones adicionales. Los resultados se presentan con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de +/- 2.7 puntos porcentuales. En Lima se aplicaron 508 encuestas.

Todos los derechos reservados

Este material no puede ser reproducido o transmitido por ningún medio, total o parcialmente, sin el permiso expreso de **GfK Conecta SAC** (083-REE/JNE).

Suscripciones:

mktcomunicaciones.peru@gfk.com

GfK | Av. Jorge Basadre 990 San Isidro, Lima | Perú

T: +51 1 206-2300

www.gfk.pe

Anexo 19: Estados financieros y ratios de Cecosami S.A.

CECOSAMI S.A

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS	31/12/2013	%AH	%AV	31/12/2012	%AH	%AV	31/12/2011	%AV
Ventas Netas	52,414	120.0	100.0	43,667	117.3	100.0	37,233	100.0
Costo de Ventas	37,806	117.9	72.1	32,067	115.8	73.4	27,693	74.4
UTILIDAD BRUTA	14,608	125.9	27.9	11,601	121.6	26.6	9,540	25.6
Gastos de Ventas	2,016	165.8	3.8	1,216	130.3	2.8	933	2.5
Gastos Generales y de Administración	3,459	138.1	6.6	2,505	91.1	5.7	2,749	7.4
UTILIDAD OPERATIVA	9,133	115.9	17.4	7,880	134.5	18.0	5,858	15.7
Ingresos Financieros	162	81.8	0.3	198		0.5	0	0.0
Gastos Financieros	1,006	143.4	1.9	702	74.7	1.6	939	2.5
Diferencia por Tipo de Cambio	-2,109	-331.7	-4.0	636	107.3	1.5	593	1.6
Otros Ingresos	455		0.9	0		0.0	0	0.0
Ingresos Extraordinarios (no recurrentes)	0	0.0	0.0	1,546	124.6	3.5	1,241	3.3
Otros Egresos	172	57.6	0.3	299		0.7	0	0.0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	6,463	69.8	12.3	9,259	137.1	21.2	6,753	18.1
Impuesto a la Renta	1,939	76.4	3.7	2,538	131.7	5.8	1,927	5.2
Deducciones y Participaciones	0	0.0	0.0	662	123.1	1.5	538	1.4
UTILIDAD NETA	4,524	74.7	8.6	6,059	141.3	13.9	4,287	11.5

BALANCE GENERAL	31/12/2013	%AH	%AV	31/12/2012	%AH	%AV	31/12/2011	%AV
ACTIVO								
Caja Bancos	6,756	93.6	9.4	7,217	443.2	16.4	1,628	4.2
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	11,402	119.0	15.8	9,582	103.3	21.8	9,280	23.7
Inventarios	4,774	132.4	6.6	3,606	124.5	8.2	2,896	7.4
Otros Activos Corrientes	247	273.3	0.3	90	12.6	0.2	719	1.8
Gastos Pagados por Anticipado	3,290	797.9	4.6	412	22.6	0.9	1,823	4.7
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	26,469	126.6	36.8	20,908	127.9	47.5	16,346	41.7
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	57,465	163.5	79.9	35,144	104.5	79.8	33,641	85.9
- Depreciación Acumulada	16,020	119.4	22.3	13,419	123.9	30.5	10,832	27.7
Inmuebles, Maquinaria y Equipo Neto	41,445	190.8	57.6	21,724	95.2	49.3	22,808	58.2
Inversiones en Valores	33	98.5	0.0	34		0.1	0	0.0
Intangible Neto	218		0.3	0		0.0	0	0.0
Otros Activos No Corrientes	3,801	275.8	5.3	1,378	8029.8	3.1	17	0.0
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	45,497	196.7	63.2	23,136	101.4	52.5	22,826	58.3
TOTAL ACTIVO	71,966	163.4	100.0	44,044	112.4	100.0	39,172	100.0

PASIVO	31/12/2013	%AH	%AV	31/12/2012	%AH	%AV	31/12/2011	%AV
Parte Corriente Deuda a Largo Plazo	6,359	243.0	8.8	2,617	147.4	5.9	1,776	4.5
Cuentas por pagar Comerciales Terceros	5,308	129.3	7.4	4,104	116.4	9.3	3,524	9.0
Préstamo de Accionistas	0	0.0	0.0	127		0.3	0	0.0
Tributos por Pagar	1,939	575.1	2.7	337	174.9	0.8	193	0.5
Otros Pasivos Corrientes	1,399	101.5	1.9	1,378	83.6	3.1	1,648	4.2
TOTAL PASIVO CORRIENTE	15,005	175.2	20.9	8,563	119.9	19.4	7,140	18.2
Deuda a Largo Plazo Bancaria	29,230	277.5	40.6	10,532	95.8	23.9	10,991	28.1
Impuestos y Participaciones Diferidas	0	0.0	0.0	2,091	156.8	4.7	1,334	3.4
Préstamos de Accionistas Parte no corriente	0	0.0	0.0	74	36.0	0.2	206	0.5
Provisión Beneficios Sociales	0	0.0	0.0	96	127.4	0.2	76	0.2
Otros Pasivos No Corrientes	2,058		2.9	0		0.0	0	0.0
Ganancias Diferidas	571	160.6	0.8	355	49.4	0.8	719	1.8
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	31,859	242.3	44.3	13,149	98.7	29.9	13,325	34.0
TOTAL PASIVO	46,864	215.8	65.1	21,712	106.1	49.3	20,465	52.2
PATRIMONIO NETO								
Capital Social	16,500	107.6	22.9	15,335	100.6	34.8	15,244	38.9
Reservas	2,517	98.5	3.5	2,556	131.9	5.8	1,938	4.9
Utilidades No Distribuidas	1,561	-106.7	2.2	-1,462	56.9	-3.3	-2,569	-6.6
Utilidad del Ejercicio	4,524	74.7	6.3	5,904	141.3	13.8	4,093	10.9
TOTAL PATRIMONIO	25,102	112.4	34.9	22,332	119.4	50.7	18,707	47.8
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	71,966	163.4	100.0	44,044	112.4	100.0	39,172	100.0

CECOSAMI S.A

RESUMEN FINANCIERO

	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011
RATIOS DE ACTIVIDAD			
Promedio Mensual de Ventas	4,367.83	3,638.93	3,102.72
Variación de Ventas Totales (%)	20.03	17.28	0.00
Variación del Margen Bruto (%)	25.93	21.60	0.00
RATIOS DE LIQUIDEZ			
Capital de Trabajo	11,464.00	12,344.90	9,205.93
Razón Corriente	1.76	2.44	2.29
Prueba Acida	1.21	1.96	1.53
Periodo Promedio de Cobranza (días)	78.31	78.99	89.72
Rotación de Inventarios (días)	45.46	40.49	37.65
Periodo Promedio de Pagos (días)	50.54	46.07	45.82
Duración del Ciclo de Liquidez (días)	73.23	73.41	81.56
RATIOS DE ENDEUDAMIENTO			
Apalancamiento	1.87	0.97	1.09
Patrimonio Neto / Activo Total (%)	34.88	50.70	47.76
Apalancamiento Financiero	0.49	0.30	0.33
RATIOS DE RENTABILIDAD			
Margen Bruto (%)	27.87	26.57	25.62
Margen Operativo (%)	17.42	18.04	15.73
Margen Neto (%)	8.63	10.34	8.18
Rentabilidad sobre Activo	7.26	11.40	9.49
OTROS			
Total Activo	71,966.00	44,043.95	39,171.91
Total Patrimonio	25,102.10	22,331.71	18,706.65
Ventas Totales	52,414.00	43,667.18	37,232.59
Utilidad Neta	4,524.10	6,058.71	4,287.49

Anexo 20: Grandes industrias gráficas mundiales

Corporación RR Donnelley	Con mas de 55,000 empleados en todo el mundo (América, Asia y Europa), son cosiderados como el más grande proveedor global de servicios integrados de impresión en todo el mundo. Proveen impresión y servicios conexos a las editoriales, agencias. Comercio, industrias, sector finnaciero , etc. Facturacion anual superior a 11 500 millones de dólares. Fuente: www.industriagraficaonline.com/index.php?id=11631
Carvajal & Cía.	Empresa multinacional fundada como imprenta en Cali - Colombia en 1904. Es actualmente una de las multinacionales mas respetadas en Colombia y una Corporación Internacional, tiene entre sus empresas de grupo a Editorial Norma, con cede en varios paises de America latina. Facturacion anual superior a 1 500 millones de dólares. Fuente: http://www.carvajal.com/wp-content/uploads/2013/04/Informe-Anual-Carvajal-20121.pdf

Anexo 21: Detalle de la calificación de la matriz de perfil competitivo MPC

Nº	Factores Críticos de Éxitos	CECOSAMI S.A		QUADGRAFIC		CIMAGRAF		METROCOLOR		GRAMBS	
		Calificación	Criterio de Calificación	Calificación	Criterio de Calificación	Calificación	Criterio de Calificación	Calificación	Criterio de Calificación	Calificación	Criterio de Calificación
1	Calidad de productos	3.2	El producto final es considerado Muy Bueno, debido a que cuentan con equipos y software modernos para el proceso productivo, además de personal con experiencia, en donde la satisfacción del cliente es alta y los números de pedidos por clientes son crecientes.	2.5	El producto final es considerado Regular, cuenta con equipos modernos para el proceso productivo pero no se especializa en pre prensa.	3	El producto final es considerado Bueno, debido a que cuenta con equipos y software modernos para el proceso productivo	3	El producto final es considerado Bueno, debido a que cuenta con equipos y software modernos para el proceso productivo	3	El producto final es considerado Bueno, debido a que cuenta con equipos y software modernos para el proceso productivo
2	Compromiso del Personal	2.5	Es considerado Malo, debido a la alta rotación del personal entre empresas del mismo sector, en donde los trabajadores priorizan el sueldo.	3.5	Es considerado bueno, debido a que para los trabajadores es muy importante las utilidades, no queriendo en su mayoría migrar a otras empresas del sector.	3	Es considerado Regular, debido a que el personal cumple con su labor en el tiempo pactado pero no se preocupa por superar sus expectativas laborales.	3	Es considerado Regular, debido a que el personal no tendría problemas en migrar a otras empresas del sector.	2.5	Es considerado Malo, debido a la alta rotación del personal entre empresas del mismo sector, en donde los trabajadores priorizan el sueldo.
3	Equipos y software de última tecnología	3.1	Es considerado Bueno, debido a que la empresa adquiere modernos equipos y software para la producción, sin embargo faltarían máquinas complementarias para alcanzar una mejor productividad.	3.7	Es considerado Muy Bueno, debido a que la empresa renueva periódicamente sus equipos y adquiere software permanentemente para poder alcanzar economías de escala. Pero no es experto en pre prensa.	3.3	Es considerado Bueno, debido a que la empresa adquiere lo último en tecnología en equipos y software para la producción y poseen un estipendio software administrativo	3.5	Es considerado Muy Bueno, debido a que la empresa adquiere modernos equipos y software para la producción.	3	Es considerado Bueno, debido a que la empresa adquiere modernos equipos y software para la producción, sin embargo por el nivel de facturación sus inversiones aún no son fuertes.
4	Capacidad financiera (apalancamiento)	3.2	Es considerado Bueno, debido a que la empresa tiene márgenes satisfactorios que le permite optar por facilidades crediticias en el Sistema Bancario Nacional.	3.7	Es considerado Muy Bueno, debido a que la empresa tiene muy buenos márgenes que le permiten fácilmente optar por facilidades crediticias en el sistema Bancario Nacional e Internacional.	3.3	Es considerado Bueno, debido a que la empresa tiene resultados financieros satisfactorios que le permiten fácilmente optar por facilidades crediticias en el sistema Bancario Nacional.	4	Es considerado Muy Bueno +, debido a que la empresa tiene márgenes muy satisfactorios que le permite optar por facilidades crediticias en el sistema Bancario además de tener un nivel de apalancamiento mínimo.	3	Es considerado Bueno, debido a que la empresa tiene márgenes positivos que le permite optar por facilidades crediticias en el sistema Bancario Nacional.
5	Conocimiento del sector	3	Es considerado Bueno porque conoce el sector, pero no planifico en ingreso a nuevos mercados y la búsqueda de clientes potenciales a fin de atenuar la pérdida de algunos clientes.	4	Es considerado Muy Bueno+ porque conoce el sector, planificando el ingreso a nuevos mercados y la búsqueda de clientes potenciales a fin de atenuar la pérdida de algunos clientes. Es el líder en latinoamérica.	3	Es considerado Bueno porque conoce el sector, pero no planifico el ingreso a nuevos mercados y la búsqueda de clientes potenciales a fin de atenuar la pérdida de algunos clientes.	3	Es considerado Bueno porque conoce el sector, planifico el ingreso a nuevos mercados sobre todos en latinoamérica, pero tiene dependencia de Yambal.	3	Es considerado Bueno porque conoce el sector y esta incrementando su cartera de clientes.
6	Reputación	3	Es considerado Regular +, debido a que la marca es conocida por los demandantes como una empresa que ofrece productos de calidad.	3.3	Es considerado Bueno, debido a que es una empresa internacional, líder en latinoamérica por la marca y conocida por los demandantes en Perú.	3.5	Es considerado Bueno, debido a que la marca es conocida por los demandantes como una empresa que cumple con los tiempos de entrega.	3	Es considerado Regular +, debido a que la marca es conocida por los demandantes como una empresa que ofrece productos de calidad.	2.5	Es considerado Regular, debido a que la empresa es conocida en el mercado, pero como una empresa que esta en crecimiento.
7	Cumplimiento (Entrega caract.solicitadas, en el tiempo, tiraje completo)	2	Es considerado Regular -, debido a que la empresa tiene falencias en el proceso de acabados, lo que demora el plazo de entrega, no se cumple con entregar el tiraje completo y muchas veces la presentación del producto no es el adecuado originando reprocesos.	2.5	Es considerado Regular, debido a que la empresa en ocasiones no cumple con el plazo de entrega, no cumple con entregar el tiraje completo y en ocasiones el producto no es aceptado por el cliente.	3.5	Es considerado Bueno +, debido a que la empresa cumple con los tiempos de entrega y el tiraje pactado, y en raras ocasiones el producto no es aceptado por el cliente.	3.5	Es considerado Bueno +, debido a que la empresa cumple con los tiempos de entrega y el tiraje pactado, y en raras ocasiones el producto no es aceptado por el cliente	3	Es considerado Bueno, debido a que la empresa se preocupa por cumplir con los tiempos de entrega y el tiraje pactado.
8	Rentabilidad	2.5	Es considerado Regular, debido a que la empresa por su larga trayectoria ha logrado obtener conocimientos en compras de insumos y el precio que traslada al producto no es el más bajo del mercado.	3.3	Es considerado Bueno +, debido a que la empresa por ser corporativa realiza compras por grandes volúmenes y tienen bien estructurados sus márgenes en la venta	3	Es considerado Bueno, debido a que la empresa por su larga trayectoria ha logrado obtener conocimientos en compras de insumos pero el precio que traslada al producto es bajo	4	Es considerado Muy Bueno+, debido a que el 80% de su facturación corresponde a productos finos y especializados lo que le permite elevar el precio de sus productos y obtener buenos márgenes	2	Es considerado Regular, debido a que la empresa por su trayectoria ha logrado obtener conocimientos en compras de insumos pero el precio que traslada al producto es muy bajo.

Nº	Factores Criticos de Exitos	CECOSAMI S.A		QUADGRAFIC		CIMAGRAF		METROCOLOR		GRAMBS	
		Calificación	Criterio de Calificación	Calificación	Criterio de Calificación	Calificación	Criterio de Calificación	Calificación	Criterio de Calificación	Calificación	Criterio de Calificación
9	Participacion de mercado	1.5	Es considerado malo, debido a que su nivel de facturación es bastante bajo.	4	Es considerado Muy Bueno +, con niveles de facturación crecientes.	3	Es considerado Bueno, debido a que sus ventas van en crecimiento permanente.	3.5	Es considerado Bueno+, debido a que lidera el ranking en niveles de facturación.	1	Es considerado malo, debido a que su nivel de facturación es bastante bajo.
10	Organización efectiva	1	Es considerado malo debido a que las decisiones se centralizan en el Gerente General.	4	Es considerado Muy bueno+ debido a la estructura gerencial con la que cuenta, le permite tomar decisiones oportunas.	3	Es considerado Regular+, debido a que su estructura gerencial le permite tomar desiciones acertadas.	2	Es considerado Regular debido a que su estructura Gerencial es centralizada en donde las jefaturas estan sobrecargadas de labores.	1	Es considerado malo debido a que las decisiones se centralizan en el Gerente General.
11	Rapidez en la entrega de productos	1.5	Es Malo ya que las entregas no se dan antes del tiempo acordado, por el contrario despues de la fecha pactada.	3	Es considerado Regular+ ya que en algunas ocasiones las entregas se dan antes del tiempo acordado.	2.5	Es considerado Regular ya que las entregas no se dan antes del tiempo acordado, pero cumple en el tiempo acordado.	3	Es considerado Regular+ ya que en algunas ocasiones las entregas se dan antes del tiempo acordado.	2	Es considerado Regular ya que las entregas no se dan antes de la fecha acordada solo en algunas ocasiones, pero cumple con la fecha acordada con el cliente.
12	Precios	2.6	Es Regular puesto que frecuentemente los precios que ofrece son por debajo de la competencia.	2	Es Regular puesto que frecuentemente los precios medios altos.	2.2	Es Regular puesto que frecuentemente los precios medios altos.	2.2	Es Bueno puesto que frecuentemente los precios que ofrece son altos.	3	Es Regular+ puesto que frecuentemente los precios que ofrece son por debajo de la competencia.
13	Efectividad para ganar licitaciones	2	Es Regular ya que no licita permanentemente con empresas del estado.	2	Es Regular ya que no licita permanentemente con empresas del estado.	1	Es Malo ya que no trabaja con empresas del estado	4	Es Muy Bueno+ ya que trabaja con empresas del estado ganando licitaciones permanentemente.	1	Es Malo y que no licita con empresas del estado
14	Capacidad productiva	2.5	Es Regular ya que cuenta con una capacidad de producción que permite atender nuevos clientes, pero no en todos los productos y en menor medida que Quadgrafic, Cimagraf y Metrocolor.	4	Es Muy Bueno+ ya que cuenta con una capacidad de producción que permite atender nuevos clientes y productos.	3.1	Es Bueno ya que cuenta con una capacidad de producción que permite atender nuevos clientes pero en menor medida que Quadgrafic y MetroColor.	3.5	Es Bueno ya que cuenta con una capacidad de producción que permite atender nuevos clientes pero en menor medida que Quadgrafic.	2	Es Bueno ya que cuenta con una capacidad de producción que permite atender nuevos clientes.

Anexo 22: Ficha técnica de entrevista a ex trabajadores

Dirección:

- Se elegirá entre los miembros del grupo de trabajo a uno de ellos quien efectuará la entrevista. El resto del grupo lo(a) acompañará en esta actividad.
- Se entrevistara en forma individual a 10 ex trabajadores de las empresas: *Cimagraf*, *Metrocolor* y *Quad/Graphics*, considerando que la gran cantidad de estos trabajadores migra entre las empresas del mismo sector, el contacto será mediante referidos de los trabajadores de Cecosami S.A.

Técnica:

- El grupo de trabajo preparará anticipadamente las preguntas orientadas a cumplir el objetivo de la entrevista.
- Se emitirá un Resumen Ejecutivo de la entrevista.

Duración:

- Entre 20 y 30 minutos.

Lugar de la entrevista:

- Dependiendo de la ubicación del entrevistado.

Fecha de realización:

- De acuerdo a las coordinaciones previas.

Objetivo:

- Comparar a Cecosami S.A. con los líderes de la industria (*Benchmarking*).

- **Desarrollo de la entrevista**

Grupo de trabajo:

Shelah Melisa Morales Carranza

Walter Enrique Oliva Napa

Maryan Verónica Sánchez Góngora

Janina Sierralta Valdez

Convocado:

Ex trabajador de *Cimagraf, Metrocolor y Quad/Graphics*.

Guión:

Buenos días/tardes.

Mi nombre es....., mi compañera(o) es..... y queremos realizarle algunas preguntas con el objetivo de conocer su opinión respecto a las principales ventajas de las empresas del sector gráfico con respecto a Cecosami S.A.

De antemano quisiéramos que nos responda con toda libertad y sinceridad, puede estar seguro que sus respuestas serán confidenciales, no pudiendo ser utilizada de forma nominal ni facilitada a terceros.

Preguntas:

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en el sector gráfico?
2. ¿En qué empresa trabajó?
3. ¿Los pedidos se atendían a tiempo? ¿habían errores en despacho o devoluciones?
4. ¿Los principales clientes repetían las compras frecuentemente?
5. ¿La empresa sacaba nuevos productos al mercado de manera frecuente?
6. ¿Considera que los procesos eran los adecuados o se podían mejorar?

7. ¿Se capacitaba al personal? ¿Se evaluaba al personal de la manera correcta?
8. ¿El personal tenía tiempo en la empresa o era frecuente que el personal renunciara? ¿Cómo era en el caso de los puestos claves?

Muchas gracias por todo su tiempo.

Anexo 23: Resumen ejecutivo de entrevista a ex trabajadores

El presente resumen ejecutivo tiene como objetivo determinar el benchmarking de Cecosami S.A. Se realizó un conversatorio con 10 ex trabajadores de las empresas: *Quad/Graphics*, *Metrocolor* y *Cimagrat*.

Nos comentan que es frecuente que las empresas del sector cuenten con equipos y maquinarias modernas para el medio y que las empresas líderes del sector son conocidas por el mercado.

El grupo ha interpretado las respuestas de los entrevistados con los indicadores: Muy bueno (MB), Medianamente Bueno (MEB), Malo (M) y No determinado (ND) los cuales se han trasladado al *Benchmarking* (Tabla 6.2)

En cuanto a cumplimiento en tiempos de entrega y defectos de producción Cecosami S.A. tiene una calificación Mala y las otras empresas una calificación Medianamente Buena, esto se entiende por los menores errores en la toma de pedidos lo cual permite atender al cliente de la forma más eficiente posible por las otras empresas del sector.

Los ingresos generados de los principales clientes, las empresas tienen una calificación Medianamente Buena y Cecosami S.A. mala, esto se explica por la pérdida de exportación de Cecosami S.A. a *Yanbal*Ecuador y *Quad/Graphics*.

En el caso de nuevos productos exitosos Cecosami S.A. obtiene una calificación mala a diferencia de las otras empresas del sector que fue calificada como Medianamente Buena, se entiende porque algunas de ellas trabajan con clientes del exterior y los clientes les sugieren y piden

nuevos productos para nuevos mercados permanentemente por lo que tienen que especializarse.

Con respecto a la reducción de los costos en los procesos, Cecosami S.A. y *Metrocol* tienen una calificación mala, lo cual se traduce en el costo de venta.

En la evaluación de personal y capacitación los mejores resultados con una calificación muy buena lo tiene *Quad/Graphics* y *Cimagraf*, y en las renunciaciones de puestos claves Cecosami S.A. obtiene la calificación mala, se indica que los trabajadores de este sector migran fácilmente entre empresas e inclusive después retornan a su trabajo anterior.

Anexo 24: Ficha técnica entrevista al Jefe de Planta de Cecosami S.A.

Dirección:

- Se elegirá entre los miembros del grupo de trabajo a uno de ellos quien dirigirá la entrevista. El resto del grupo lo(a) acompañará en esta actividad.
- Se convocará al Jefe de Planta en forma individual para la realización de la entrevista coordinando la fecha y hora.

Técnica:

- Se definirá el objetivo de la entrevista.
- El grupo de trabajo preparará anticipadamente las preguntas orientadas a cumplir el objetivo de la entrevista.
- El responsable de la entrevista desarrollará las preguntas al Jefe de Planta y los demás miembros de grupo tomarán nota de las respuestas.
- Se grabará la entrevista previa autorización.
- Se emitirá un Resumen Ejecutivo de la entrevista.

Duración:

- De una a dos horas.

Lugarde la entrevista:

- Instalaciones de la empresa Cecosami S.A.

Fecha de realización:

- De acuerdo a las coordinaciones previas.

Objetivo:

- Conocer la situación actual y su visión de la actividad productiva de Cecosami S.A.

Desarrollode la entrevista

Grupode trabajo:

Shelah Melisa Morales Carranza

Walter Enrique Oliva Napa

Maryan Veronica Sánchez Góngora

Convocado:

Jefe de Planta

Guión:

Buenos días/tardes.

Mi nombre es....., mi compañera(o) es..... y queremos realizarle algunas preguntas con el objetivo de conocer la situación actual y su visión de la actividad productiva de Cecosami S.A.

De antemano quisiéramos que nos responda con toda libertad y sinceridad, puede estar seguro que sus respuestas serán confidenciales, no pudiendo ser utilizada de forma nominal ni facilitada a terceros.

Solicitamos permiso para grabar la entrevista.

Preguntas:

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en Cecosami S.A.?
2. ¿Trabajó anteriormente en otras empresas gráficas? ¿Cuáles?
3. ¿Cómo se planifica la producción en su área?
4. Las ordenes de producción con la cuales se orienta para realizar los trabajos ¿cuentan con la información clara?
5. ¿Cree que Cecosami S.A. cuenta con la maquinaria y equipos necesarios para atender la producción y alcanzar una productividad que permita reducir los costos?
 - Sí
 - No

(Si su respuesta es negativa)

6. ¿Qué maquinaria y/o equipo le faltaría a Cecosami S.A. adquirir para lograr este objetivo?
7. ¿Qué tipos de trabajo, que no está realizando Cecosami S.A. actualmente, se podrían hacer con la maquinaria actual con la que cuenta?
8. ¿Cuáles son los problemas en general que existen en el área de producción?
9. ¿Qué se está haciendo para evitarlos?
10. ¿Existen cuellos de botella en su unidad productiva? ¿Cuáles?
11. ¿Cuál cree que sería la solución más económica pero productiva a ello?
12. ¿Trabaja bajo una planeación de la producción en base a la programación de ventas?
13. ¿Informa anticipadamente a Ventas las fechas de entrega en base a la planeación de producción?
14. ¿Cumplen puntualmente con la realización de los trabajos?
15. El área que usted jefatura ¿cuenta con capital humano especializado (idóneo) para realizar los trabajos de calidad?
16. ¿Cómo planifica sus requerimientos de materiales e insumos? ¿Por orden de producción o en base a ventas proyectadas?
17. El área de logística ¿atiende sus requerimientos de manera oportuna?
18. ¿Cómo informa a Despachos los trabajos culminados listos para entregar? ¿Con que anticipación?
19. El área de despacho ¿cumple con la entrega a tiempo de los trabajos producidos y terminados?
20. ¿Con qué áreas cree usted que debe coordinar estrechamente para crear valor a la empresa (reducción de costos o mejora de la

calidad, etc.)y a los clientes (entregas a tiempo, entregas rápidas, precios competitivos o productos terminados superiores)?

21.¿Siente usted que la alta dirección de la empresa apoya su gestión y escucha sus sugerencias?

22.¿Cree que Cecosami S.A. cuenta con un equipo de ventas idóneo, que conoce los productos lo suficiente como para poder comercializarlos?

23.¿A dónde ve usted que se dirige Cecosami S.A. de aquí a cinco años?

24.De las empresas a continuación mencionadas y que usted conoce ¿cómo calificaría a cada una de ellas en la escala de 1 (mínimo) a 9 (máximo) en cuanto a:

EMPRESAS	Capacidad productiva	Tecnología	Calidad Productiva
Navarrete			
Metrocolor			
Quad/Graphics			
Enotria			
Exituno			
Perú Offset			
Asagrafic			
Cecocami			
Cimagraf			

25.¿Emplea algún programa de mejora en su empresa?

26.Finalmente, según su opinión ¿en qué se diferencia el área de producción de Cecosami S.A. con la competencia?

Muchas gracias por todo su tiempo.

Anexo 25: Resumen ejecutivo al Jefe de Planta de Cecosami S.A.

El presente resumen ejecutivo detalla la entrevista realizada al Jefe de Planta Prensade Cecosami S.A., Sr. Luis Neyra, quien está a cargo de esta importante área desde hace 4 meses, pero cuenta con una experiencia de 23 años en el sector empresarial.

Nos comenta que su área está integrada por 120 personas, entre supervisores, quienes laboran en doble turno. Se trabaja permanentemente a pedido, con proyecciones para servicios grandes, preferentemente en licitaciones, producciones programadas para *Yanbal* o algunos Ministerios. Uno de los inconvenientes que presenta la empresa es al momento de las ventas, ya que el ímpetu de los vendedores hace que en forma apresurada cierren la venta sin un asesoramiento adecuado en beneficio del cliente y de la empresa, lo que genera procesos dentro de su área y no puedan cumplir con los tiempos acordados; por ejemplo, en la proforma podría estar faltando barnizado o plastificado, lo que obliga a tener que hacer una nueva cotización y, por ende, un reproceso. Asimismo, nos manifiesta que ya se está trabajando en este punto para reducir los re procesos, su punto de vista es que el vendedor debe ser un asesor que debe ofrecer información, alternativas y beneficios a los clientes, con costos menores y con el objetivo de mantener la relación a largo plazo.

Con respecto a los equipos y maquinaria de Cecosami S.A., nos manifiesta que se cuenta con maquinaria moderna para el medio y con posibilidades de comprar otras a futuro. Asimismo, indica que las máquinas de acabados son costosas, porque trata de reemplazar la mano de obra; para hacer nuevas inversiones es importante que la empresa defina su segmento de clientes a quiénes se va a dirigir. Por ahora, la

especialización son los libros y revistas porque se cuenta con las máquinas, impresoras y engrampadora ideales para realizar este tipo de trabajo.

Sostiene que la empresa puede reinventarse y tener dentro de su cartera de productos el servicio de *packaging* (que es un embalaje, empaque o recipiente con envoltura que contiene productos de manera temporal, principalmente para agrupar unidades de un producto pensando en su manipulación, transporte y almacenaje), porque es un mercado que se encuentra en crecimiento. Además en Perú no existe mucho este servicio, mayormente por las maquinarias y equipos que se necesitan (inversiones); por ejemplo, la adquisición de una troqueladora para poder trabajar al ritmo de la impresora; no obstante, la inversión asciende a 400 mil dólares aproximadamente; luego, para el estampado se requiere otra maquinaria con similar importe. Este es un mercado para la impresión de cajas de medicina, panetones, perfumes o pegar micas, con acabados finos y demanda creciente.

Dentro de los errores frecuentes en Cesosami S.A., para el área, encontramos el de la *cultura gráfica*, y esto se produce porque en cada proceso no se controla la calidad, como verificar si el doblado está correcto o no; el que recibe encola sin garantizar cómo va el trabajo en el proceso, a fin no tener posteriores reprocesos. Con esto se evitaría algunos trabajos de mala calidad; además de ello, las máquinas de doblado no abastecen la producción en temporadas altas.

Uno de los clientes con el que obtiene operaciones es con *Yanbal*, que alcanza 12 campañas al año, las mismas que ya están proyectados; también con la revista *Magaly* que entra un día lunes y está preparada al día siguiente, o licitaciones que se están seguras de ganar. La entrega de

los productos se coordina con el cliente o este indica la fecha que lo necesitará, previa programación. En el área se están analizando algunos cambios, como el de personal; con respecto a la tecnología se cuenta con un programa denominado *isograft*, que permite hacer la proyección desde el momento que se concretó la venta con el cliente. En este programa se ingresan los insumos a utilizar (cantidad de tinta, papel, alambre, etc.); además de reconocer la cantidad exacta de insumos que se necesitará para poder elaborar el pedido, este *software* permite medir el cumplimiento.

Los pedidos de insumos programados, se hacen con el área de almacén y la entrega es inmediata; también, se cambió al sistema *Metrics* para obtener mayor eficiencia, luego de haberse hecho el presupuesto para elaborar la orden del pedido. El programa *Metrics* es costoso pero se obtiene una mayor productividad no solo del producto a elaborar sino de la labor de los colaboradores en la entrega de insumos, o tarea a realizar.

Falta una mayor comunicación con el área de pre prensa, sobre todo cuando hay volumen de trabajo. Menciona que el dueño y Gerente es una persona abierta al cambio y a la mejora de la empresa orientándose todos a un mismo objetivo, asimismo se le otorga libertad para hacer los cambios que requieran en su área.

Asimismo, nos manifiesta que en 5 años Cesosami S.A. será una empresa con proyección y crecimiento, que hoy cuenta con una importante cartera de clientes, pero se debe mejorar el orden y no caer en la desesperación para poder cumplir con órdenes de trabajo.

Con la experiencia de 23 años que tiene el Ing. Luis Neyra en el sector gráfico, se le pidió que califique a cada una de ellas con la escala de 1

(mínimo) a 9 (máximo) en cuanto a capacidad productiva, tecnología y calidad productiva.

EMPRESAS	Capacidad productiva	Tecnología	Calidad Productiva
<i>Navarrete</i>	8	4	3
<i>Metrocolor</i>	8	9	9
<i>QuadGraphic</i>	8	5	5
<i>Enotria</i>	-	-	-
<i>Exituno</i>	4	6	7
<i>Perú Offset</i>	6	6	8
<i>Asagrafic</i>	4	4	5
<i>CECOSAMI</i>	7	8	8
<i>Cimagraf</i>	7	8	8

Asimismo tenemos los siguientes comentarios de las empresas:

- Comenta que en el caso de *Navarrete*, esta empresa tiene máquinas obsoletas y no cuenta con tecnología; además que es una empresa familiar, en donde las jefaturas no tienen autonomías y que, a pesar de existir sucesión, la cabeza de grupo (fundador) es quien decide todo.
- En el caso de *Metrocolor*, es una empresa que fue creciendo gracias a la incorporación de profesionales de primer nivel, según indica es la cuarta empresa a nivel Latinoamérica en cuanto a facturación, esto porque hizo una sociedad con *Ebel* Colombia, por cuanto la empresa llega a cumplir con el nivel de calidad de empresas colombianas, quienes hacían los catálogos para *Yanbal* y *Ebel*. Para lograr el cumplimiento de las entregas en tiempo oportuno cuentan con una planta en México, encargada de distribuir a Centro América. Luis Neyra fue quien implementó esta planta en México, luego vuelve a Perú, renuncia e ingresa a Cecosami S.A.

- *Quad/Graphics* actualmente es la compañía más grande del mercado (sector) pero las máquinas son muy antiguas. Se prioriza la cantidad antes que la calidad.
- *Cimagraf* es su competencia; en capacidad productiva se evalúa con el doble de máquinas, pero con la misma tecnología y calidad.
- En el caso de *Enotria* prefiere no opinar, porque es una empresa que produce títulos valores al Banco de Crédito del Perú.
- *Perú Offset* a la fecha se tuvo que cambiar de local, esto por un tema coyuntural, debido a una disposición de la Municipalidad.
- *Asagrafic* cuenta con solo 2 máquinas chicas, según lo que se sabe son eficientes.
- Con respecto a *Cecosami S.A.* manifiesta que tiene algunos puntos que mejorar, el principal consiste en segmentar a sus clientes, sería el punto de inicio para liderar el mercado y alcanzar sus objetivos.

En el área se ha implementado mejoras en los procedimientos, en conjunto con el área de calidad, esto a través de mayores controles en los procesos, una buena programación a la hora del cierre (hora determinada), con los turnos cubiertos para evitar algunos desórdenes, salvo en épocas bajas; en el tema remunerativo de su área, se piensa hacer ajustes de acuerdo al mercado, con una nivelación y con una mejor estructuración de acuerdo a las responsabilidades. Cuando llegó a *CecosamiS.A.*, un trabajador ganaba lo mismo, esté en una máquina de 8 colores o de 4 colores e inclusive, en una máquina más pequeña; el personal de su área se está adecuando a su ritmo de trabajo.

A la fecha no tienen sindicatos como lo tienen algunas otras empresas, ya que el trato es más directo con los dueños de la compañía, el acceso de ellos a la Gerencia es muy cercana.

Finalmente, nos indica que por el momento la industria gráfica no cuenta con información secundaria, por lo que mayormente se requiere hacer trabajo de campo o participación en ferias, que Colombia y Brasil llevan a Perú una ventaja de casi 12 años, pero que Cecosami S.A. cuenta con proyección y un Gerente que garantiza el futuro exitoso.

Anexo 26: Ficha técnica de clientes de Cecosami S.A.

Dirección:

- Se elegirá entre los miembros del grupo de trabajo a uno de ellos quien dirigirá la entrevista. El resto del grupo lo(a) acompañará en esta actividad.
- Se convocará al Responsable de Compras (de cada empresa) en forma individual para la realización de la entrevista coordinando la fecha y hora.

Técnica:

- Se definirá el objetivo de la entrevista.
- El grupo de trabajo preparará anticipadamente las preguntas orientadas a cumplir el objetivo de la entrevista.
- El responsable de la entrevista desarrollará las preguntas al Responsable de Compras y los demás miembros de grupo tomarán nota de las respuestas.
- Se solicitará la autorización del entrevistado para grabar la entrevista.
- Se emitirá un Resumen Ejecutivo de la entrevista.

Duración:

- De 30 minutos a una hora.

Lugar de la entrevista:

- Instalaciones de la empresa.

Fecha de realización:

- De acuerdo a las coordinaciones previas.

Objetivo:

Conocer la percepción que tienen los clientes de su proveedor Cecosami S.A.

Desarrollode la entrevista

Grupode trabajo:

Shelah Melisa Morales Carranza

Walter Enrique Oliva Napa

Maryan Verónica Sánchez Góngora

Convocado:

Responsable de Compras.

Guión:

Buenas días/tardes, mi nombre es, y mi compañero (a) essomos estudiantes de la Maestría de Ciencias Empresariales de la Universidad San Ignacio de Loyola, estamos realizando un trabajo de investigación para la empresa Cecosami S.A. De antemano le agradecemos por el tiempo brindado. Su opinión es muy valiosa para nuestra investigación, siéntase en total libertad de poder decir realmente lo que piensa a las preguntas que se le realizará a continuación. No hay una respuesta correcta ni incorrecta.

Preguntas:

1. ¿Cuál es el giro de su negocio?
2. ¿Cuál es la antigüedad de la empresa/negocio?
3. ¿Qué servicio gráfico requiere mayormente? ¿Con qué empresas trabaja como proveedor de ese servicio gráfico? (Puede marcar más de una opción).

SERVICIO	Marcar con X	Proveedor
GRÁFICO		
Diseño Gráfico		
Pre prensa		
Prensa Offset		
Impresión Digital		
Otros(especificar)		

4. ¿Cómo conoció a la empresa Cecosami S.A.?
5. ¿Cuánto tiempo viene trabajando con Cecosami S.A.?
6. Indique si ha contratado los siguientes servicios que brinda Cecosami S.A. y marque con una (x) según su percepción del servicio recibido.

	Muy satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	No conoce
Diseño Gráfico					
Pre prensa					
Prensa Offset					
Impresión Digital					

7. En general ¿Cuál es su nivel de satisfacción como cliente que tiene de la empresa Cecosami S.A.?
8. ¿Por qué?
9. ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra con los siguientes servicios de Cecosami S.A.?

	Muy satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	No conoce
Atención del Ejecutivo de cuentas					
Visitas periódicas/oportunas					
Asesoría Gráfica y alternativas de solución de sus trabajos					
Tiempo de Entrega de la cotización					
Uso de tecnología					
Estado en que se encuentra su trabajo					
Tiempo de entrega del producto final					
Calidad del producto					
Compromiso con su trabajo					
Atención de inconformidades sobre su producto final.					
Instalaciones y maquinaria moderna					
Percepción del costo final de sus productos.					
Prestigio de CECOSAMI					

10. Según su opinión ¿Cuál cree que es la competencia más cercana que tiene Cecosami S.A.?

11. ¿Por qué?

12. ¿Recomendaría los servicios de Cecosami S.A.?

a. Si

b. No

13 ¿Por qué?

14. Con el fin que la empresa Cecosami S.A. brinde un mejor servicio a sus clientes ¿Cuál es la propuesta de mejora que podría dar a Cecosami S.A.?

Muchas gracias por todo su tiempo.

Anexo 27: Resumen ejecutivo de clientes de Cecosami S.A.

El reciente resumen ejecutivo demuestra el trabajo realizado en Cecosami S.A. con el objetivo de determinar las percepciones que tienen los clientes en relación con la empresa; además, nos permitirá conocer las propuestas de mejora que podrían dar a la empresa

Las entrevistas contaron con la participación del responsable de compras de cinco empresas que se encuentran dentro de los giros de negocios de entidades financieras, revistas, cosméticos y editoriales.

La reunión fue grabada en su totalidad con la intención de no omitir ningún detalle. El papel de Moderador fue asumido por Maryan Sánchez Góngora, miembro del equipo de este proyecto quien supo crear un ambiente de confianza con el responsable de compras de cada empresa, a fin de que abiertamente respondieran a las preguntas seleccionadas y dieran a conocer sus opiniones sobre temas relacionados al servicio que el ofrece Cecosami S.A. a la empresa, los cuales detallaremos más adelante.

Al formular la pregunta: ¿Qué servicio gráfico requiere mayormente?
¿Con qué empresas trabaja como proveedor de ese servicio gráfico?

La respuesta que dieron los clientes fue que los servicios que demandan frecuentemente son los de impresión (prensa *offset*), diseño gráfico, impresión digital y entre los otros servicios el de mailing.

Al enunciar la pregunta: ¿Cómo conoció a la empresa Cecosami S.A.?

Las respuestas fueron diversas, dos de los clientes indicaron que conocieron a Cecosami S.A., producto de la llamada y visita del Ejecutivo de Cuenta de la empresa Cecosami S.A., otro dos indicaron

que conocieron a la empresa por recomendaciones de terceros y el último menciona que las relaciones se dieron producto de una licitación.

En referencia a la pregunta: ¿Cuánto tiempo viene trabajando con Cecosami S.A.?

En función de las respuesta brindadas por los clientes se determinó que los clientes vienen trabajando con Cecosami S.A. dentro del rango de 3 a 9 años.

Al preguntar que: Indique si ha contratado los siguientes servicios que brinda Cecosami S.A. y marque con una (x) según su percepción del servicio recibido, las respuestas obtenidas fueron:

Las respuestas fueron variadas: en lo que respecta al servicio de diseño gráfico cuatro de los cinco clientes a los que se le ofrece el servicio mencionaron que se encuentran entre satisfecho y muy satisfecho con el servicio brindado, pero uno de los cinco clientes indico encontrarse insatisfecho por el servicio que le brindaron.

En el caso de pre prensa, tres de los clientes a los que se le ofrece este servicio se encuentran satisfechos con el servicio.

Para el servicio de impresión (prensa *offset*), dentro de los cinco clientes a los cuales se le ofrece el servicio, tres de ellos también se encuentran entre satisfechos y muy satisfechos por el servicio, sin embargo dos de los cinco clientes mostraron su insatisfacción en el servicio.

En el servicio de impresión digital, uno de los clientes a los que se ofrece el servicio se encuentra muy satisfecho.

Al preguntar: ¿Cuál es su nivel de satisfacción como cliente que tiene de la empresa Cecosami S.A.? ¿Por qué? Las respuestas fueron las siguientes:

De los cinco clientes, dos de ellos se sienten muy satisfechos porque cumplen con las especificaciones técnicas solicitadas y consideran que entregan un producto de calidad, uno de los cinco se siente satisfecho porque ofrecen productos de calidad y el resto poco satisfecho porque retrasaron en varias oportunidades las entregas de sus pedidos.

Con referente a la pregunta: ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra con los siguientes servicios de Cecosami S.A.? Las respuestas fueron las siguientes:

Con el caso de atención de ejecutivo de cuenta, dos clientes se encuentran satisfechos con el servicio brindado y tres de ellos se encuentran insatisfechos.

En el caso de visitas periódicas / oportuna, dos de los cinco clientes se sienten satisfechos con las visitas que se le realizaron, mientras que el resto lo percibió como indiferente.

En la asesoría gráfica y alternativas de solución de sus trabajos, dos de los cinco clientes están satisfechos con el servicio mientras que el resto están insatisfecho.

En tiempo de entrega de la cotización, tres de los cinco clientes se sienten satisfechos por el servicio brindado, mientras que el resto de los clientes se sienten insatisfechos.

En uso de tecnología, los cinco clientes se sienten satisfechos.

En el estado en que se encuentra su trabajo, tres de los cinco clientes está satisfecho por el servicio ofrecido, pero el resto muestra su insatisfacción.

Tiempo de entrega del producto final, solo un cliente se encuentra satisfecho por el servicio, mientras que el resto de clientes se encuentran insatisfechos por los retrasos que surgieron.

En calidad del producto, todos los clientes se sienten satisfechos con este servicio.

En compromiso con su trabajo, tres de los cinco clientes se encuentra satisfecho con el servicio, mientras que el resto ha mencionado estar insatisfecho.

En atención de inconformidades sobre su producto final, tres de los cinco clientes se encuentra satisfecho con el servicio, mientras que el resto ha mencionado estar insatisfecho.

En instalaciones y maquinaria moderna, los cinco clientes se sienten satisfechos.

En percepción del costo final de sus productos, tres de los cinco clientes se sienten satisfechos por el precio pagado, el resto se siente insatisfecho.

En prestigio de Cecosami S.A., los cinco clientes se sienten satisfechos.

En la pregunta sobre: Según su opinión ¿Cuál cree que es la competencia más cercana que tiene Cecosami S.A.? ¿Por qué?

Tres cinco clientes respondiente que la competencia más cercana es *Cimagraf* porque ofrece una calidad similar, con precios razonables y tecnología avanzada, el resto menciona que *Metrocolor* y

Quad/Graphics eran sus competidores porque son empresas de prestigio y tienen similar acabado que Cecosami S.A.

Al enunciar la pregunta ¿Recomendaría los servicios de Cecosami S.A.?
¿Por qué?

Solo uno si recomendaría a Cecosami S.A., porque ofrecen productos de calidad, cuatro no lo recomendarían porque tuvieron problemas con el tiempo de entrega, sin embargo cabe resaltar que reconocen la calidad de productos de Cecosami S.A.

Ante la pregunta: con el fin que la empresa Cecosami S.A. brinde un mejor servicio a sus clientes ¿Cuál es la propuesta de mejora que podría dar a Cecosami S.A.?

Los clientes recomiendan la mejora en sus procesos para que se cumpla con las entregas de sus pedidos a tiempo, para que el personal este más comprometido y para reducir el tiempo de respuesta ante el incumplimiento de especificaciones técnica.

Sin embargo, los otros clientes les aconseja que siempre estén actualizados en tema de *software* y que el personal siempre esté capacitado.

De las entrevistas realizadas a los clientes se puede concluir que los servicios más solicitados por los clientes son: impresión (*offset*), diseño gráfico, servicios que han generado clientes satisfechos.

Pero por otro lado la entrevista arroja que se han generado insatisfacciones en cuatro clientes, producto de los retrasos en las entregas de pedidos. Cabe resaltar que pese a que cuatro de los clientes no recomendaría a Cecosami S.A. por el incumplimiento en la entrega,

todos mencionaron que se sienten satisfechos con la calidad de los productos que ofrece y que por este factor sí lo recomendarían.

También se concluye que el competidor más cercano de Cecosami S.A. es *Cimagraf*, por ofrecer una calidad similar y tecnología avanzada.

Se debe tomar en consideración las propuestas de mejoras brindadas por los clientes como fue el de mejorar los procesos para que no se presenten retrasos en las entregas y que el tiempo de respuestas ante inconvenientes con los pedidos sean atendidos con rapidez.

Para reafirmar el análisis de este resumen ejecutivo hemos creído conveniente mencionar el resultado de la encuesta de satisfacción de clientes que realizó la empresa Cecosami en Julio 2014 donde el nivel de Satisfacción de cliente fue del 40% donde el ítem de menor puntaje fue en tiempo de entrega (factor más criticado). La encuesta en mención no ha sido anexada por tema de confidencialidad.

Anexo 28: Ficha técnica de no clientes de Cecosami S.A.

Dirección:

- Se elegirá entre los miembros del grupo de trabajo a uno de ellos quien dirigirá la entrevista. El resto del grupo lo(a) acompañará en esta actividad.
- Se convocará al Responsable de Compras (de cada empresa) en forma individual para la realización de la entrevista coordinando la fecha y hora.

Técnica:

- Se definirá el objetivo de la entrevista.
- El grupo de trabajo preparará anticipadamente las preguntas orientadas a cumplir el objetivo de la entrevista.
- El responsable de la entrevista desarrollará las preguntas al Responsable de Compras y los demás miembros del grupo tomarán nota de las respuestas.
- Se solicitará la autorización del entrevistado para grabar la entrevista.
- Se emitirá un Resumen Ejecutivo de la entrevista.

Duración:

- De 30 minutos a una hora.

Lugarde la entrevista:

- Instalaciones de la empresa.

Fecha de realización:

- De acuerdo a las coordinaciones previas.

Objetivos:

- Identificar la demanda de servicios gráficos.
- Identificar los factores que son determinantes para elegir un proveedor de servicios gráficos.
- Identificar a los principales proveedores de servicios gráficos.
- Identificar las fortalezas y debilidades que poseen los actores de la industria gráfica.

Desarrollode la entrevista

Grupode trabajo:

Shelah Melisa Morales Carranza

Walter Enrique Oliva Napa

Maryan Verónica Sánchez Góngora

Convocados:

Responsable de compras

Guión:

Buenas días, mi nombre es y mi compañero (a) es, somos estudiantes de la Maestría de Ciencias Empresariales de la Universidad San Ignacio de Loyola. Estamos realizando un trabajo de investigación sobre la Industria Gráfica. De antemano le agradezco por el tiempo brindado. Su opinión es muy valiosa para nuestra investigación, siéntase en total libertad de poder decir realmente lo que piensa a las preguntas que se le realizará a continuación. No hay una respuesta correcta ni incorrecta.

Solicito su autorización para grabar la entrevista.

Preguntas:

- 1) ¿Cómo ve la tendencia de la demanda de servicios gráficos en los próximos años considerando los cambios tecnológicos y nuevos perfiles de los clientes con tendencia al uso de medios digitales?
- 2) ¿Qué tipo de servicios gráficos requiere su empresa actualmente?
¿Con qué frecuencia adquiere estos servicios?

TIPO DE SERVICIO GRÁFICO	FRECUENCIA

- 3) ¿Qué empresas de la industria gráfica conoce?
- 4) ¿Con cuál o cuáles de estas empresas ha trabajado más tiempo?
- 5) ¿Con cuál o cuáles de estas empresas ya no trabaja hoy?
- 6) ¿Por qué?
- 7) ¿Cuáles son los atributos que usted considera muy importantes y que una empresa de la industria gráfica debería poseer para trabajar con ella? Indique un peso de 1 a 5, siendo 5 Muyimportante y 1 Pocoimportante.
 - Experiencia (tiempo en la industria gráfica)
 - Prestigio del proveedor
 - Tiempo de entrega
 - Precio
 - Calidad de Impresión

- Crédito. Número de días _____
 - Asesoría del proveedor para concretar la mejor idea del proyecto gráfico
 - Que el proveedor almacene los trabajos terminados por un periodo de tiempo ¿de cuánto tiempo hablamos?
 - Que el proveedor distribuya a requerimiento los trabajos terminados.
 - Que el proveedor brinde servicios adicionales. ¿Cuáles?
-

8) ¿Cuáles fueron las razones por las cuales dejó a sus proveedores gráficos (indicar nombre de empresa y razón de prescindir del proveedor) en los últimos dos años?

Nombre de empresa	Razón de abandono

9) ¿Cuánto tiempo viene trabajando con el actual proveedor de servicios gráficos?

10) ¿A quiénes considera líderes de la industria gráfica? (Preguntar por qué no trabaja con cada una de las empresas mencionadas en la lista)

- Cimagraf
- Metrocolor

- Cecosami S.A.
 - Otros:
-

11) ¿Por qué no ha trabajado con Cecosami S. A. antes?

(En caso haya trabajado con Cecosami S. A. antes)

12) ¿Cuáles fueron las razones por las cuales dejó de trabajar con Cecosami S. A.?

13) ¿Reconoce alguna fortaleza en Cecosami S. A.?

14) ¿Cuál es?

15) ¿Volvería a trabajar con Cecosami S.A.?

Muchas gracias por todo su tiempo.

Anexo 29: Resumen ejecutivo de no clientes de Cecosami S.A.

El reciente resumen ejecutivo demuestra el trabajo realizado en Cecosami S.A. con el objetivo de identificar la demanda de servicios gráficos, los factores que son determinantes para elegir un proveedor de servicios gráficos, principales proveedores de servicios gráficos, las fortalezas y debilidades que poseen los actores de la industria gráfica.

Las entrevistas contaron con la participación del responsable de compras de cinco empresas que se encuentran dentro de los giros de negocios de entidades financieras, moda, revistas, cosméticos y editoriales, dichas entrevistas se realizaron en las instalaciones de cada empresa seleccionada.

Las entrevistas fueron grabadas en su totalidad con la intención de no omitir ningún detalle. El papel de moderador fue asumido por Shelah Morales Carranza, miembro del equipo de este proyecto quien supo crear un ambiente de confianza con el responsable de compras de cada empresa, a fin de que abiertamente respondieran a las preguntas seleccionadas y dieran a conocer sus opiniones sobre temas relacionados al sector gráfico.

Al formular la pregunta:¿Cómo ve la tendencia de la demanda de servicios gráficos en los próximos años considerando los cambios tecnológicos y nuevos perfiles de los clientes con tendencia al uso de medios digitales?

La respuesta fueron variadas pero todos se enfocaron que la demanda de productos impresos aumentaría gracias a que está en crecimiento la demanda de publicidad en las empresas. Con relación al uso de medios

digitales, opinaron la demanda de estos crecería debido a que es una buena opción para publicitar su producto y/o servicio ya que este medio llega a más personas en menos tiempo y a un costo mucho menor que los impresos. Es importante señalar que los entrevistados mencionaron que consideran que el servicio impreso y digital se complementan, no descartándose uno a otro.

Al enunciar la pregunta:¿Qué tipo de servicios gráficos requiere su empresa actualmente? ¿Con qué frecuencia adquiere estos servicios? Hemos unificado las respuestas dando como resultado el siguiente cuadro:

TIPO DE SERVICIO GRÁFICO	FRECUENCIA
Catálogos	Bimestral
Textos	Semestral
Folletería	Mensualmente
Etiquetas	Mensualmente

En referencia a la pregunta:¿Qué empresas de la Industria gráfica conoce?

Las empresas que mencionaron fueron:

Cimagraf, Quad/Graphics, Metrocolor, Perú offset, Gráfica Urbano, Sissa, Gráfica Delvi, KL Graphic, Imprenta Gráfica Universal, Línea Digital, Rapimagen, Cecosami S.A.

Al preguntar: ¿Con cuál o cuáles de estas empresas ha trabajado más tiempo?

La mayoría de los entrevistados dudaron un poco en responder ya que consideran esto como información confidencial pero algunos mencionaron a *Cimagraf, Perú offset y Línea Digital.*

Al preguntar: ¿Con cuál o cuáles de estas empresas ya no trabaja hoy?
¿Por qué?

La mayoría de los entrevistados no respondieron esa pregunta ya que las empresas que habían nombrado eran aquellas con las que trabajaban actualmente, no tenían a la mano el histórico de las empresas con las que ya no trabajaban. Sin embargo, si mencionaron las razones por las cuales dejaron de trabajar con esas empresas: Incumplimiento, tiempo prolongado en la elaboración del trabajo y defectos en la impresión.

Con referencia a la pregunta: ¿Cuánto tiempo viene trabajando con el actual proveedor de servicios gráficos?

El promedio fue 3 años, es importante mencionar que la empresa que mayor tiempo viene trabajando con tres de los entrevistados fue Cimagraf.

Con referencia a la pregunta: ¿A quiénes considera líderes de la industria gráfica? (Preguntar por qué no trabaja con cada una de las empresas mencionadas en la lista.)

Cinco de los entrevistados conocen a *Cimagrafy Quad/Graphics*, tres de ellos conocen a *Metrocolor*, ninguno conoce a *Grambs* y *Cecocami S.A.* Algunos de los entrevistados que no trabajan con *Cimagraf* y *Quad/Graphics*, mencionaron que no trabajaban con estas empresas porque al ser grandes los tratarían como un cliente más, sin embargo una empresa más chica les brinda un trato más personalizado porque les interesa mantenerlos como clientes.

Ninguna de las empresas entrevistadas conoce a *Cecosami S.A.*

De las entrevistas realizadas se concluye que: La demanda de impresos aumentará en el tiempo, los medios digitales también ocuparan un

espacio muy importante en la industria gráfica, los productos que se solicitan con mayor frecuencia son los folletos y etiquetas, lo que más valora el cliente de un proveedor gráfico es el cumplimiento, la rapidez en la elaboración del trabajo y la calidad de impresión. Los clientes no cambian frecuentemente de proveedor si este le ofrece un buen servicio y una buena calidad de producto. Las empresas *Cimagrafy Quad/Graphics* han desarrollado reputación en el sector.

Anexo 30: Ficha técnica encuesta a clientes Cecosami S.A. de folletería

Dirección:

- Cada miembro del grupo deberá entrevistar telefónicamente a veinticinco Clientes de *Cecosami S.A.* que consume folletería.

Técnica:

- Se definirá el objetivo de la entrevista.
- El responsable de la encuesta desarrollará las preguntas al cliente.
- Se emitirá un Resumen Ejecutivo con el resultado de las encuestas.

Duración:

- De 10 minutos como máximo.

Lugar de la entrevista:

- Vía telefónica.

Fecha de realización:

- De acuerdo a las coordinaciones previas.

objetivos:

- Identificar el factor que más valora y le crea una necesidad al cliente de folletería.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

Grupode trabajo:

Shelah Melisa Morales Carranza

Walter Enrique Oliva Napa

MaryanVerónica Sánchez Góngora

Convocados:

Clientes de *Cecosami S.A.*

Guión:

Buenas días, mi nombre essoy estudiante de la Maestría de Ciencias Empresariales de la Universidad San Ignacio de Loyola. Estamos realizando un trabajo de investigación sobre la Industria Gráfica para conocer cuáles son los factores que ustedes como clientes valoran y se convierte en una necesidad. De antemano le agradezco por el tiempo brindado. Su opinión es muy valiosa para nuestra investigación.

Nombre del Cliente:

Preguntas:

- 1) Califique del 1 al 5 donde 5 es más importante y 1 es menos importante los factores que más valora en un proveedor gráfico.

FACTORES	CALIFICACIÓN
Cumplimiento	
Calidad de Producto	
Rapidez en la entrega del trabajo	
Precio	
Asesoría	

- 2) Califique los tiempos de entrega promedio del sector gráfico.
 - a. Ágiles (rápido)
 - b. Aceptables
 - c. Prolongados

- 3) ¿Ha tenido un requerimiento urgente no atendido? ¿Cuántos al año?
- a. Ninguno
 - b. Menos de cinco
 - c. Más de cinco
- 4) ¿Estaría dispuesto a pagar un poco más por un producto de calidad y con un tiempo de entrega acorde a su necesidad?
- a. Sí
 - b. No
- 5) ¿Cuánto pagaría por millar teniendo un precio referencial de US\$ 66.00?
- a. US\$ 83.00
 - b. US\$ 93.00
 - c. US\$ 103.00
 - d. No pagaría

Muchas gracias por su tiempo.

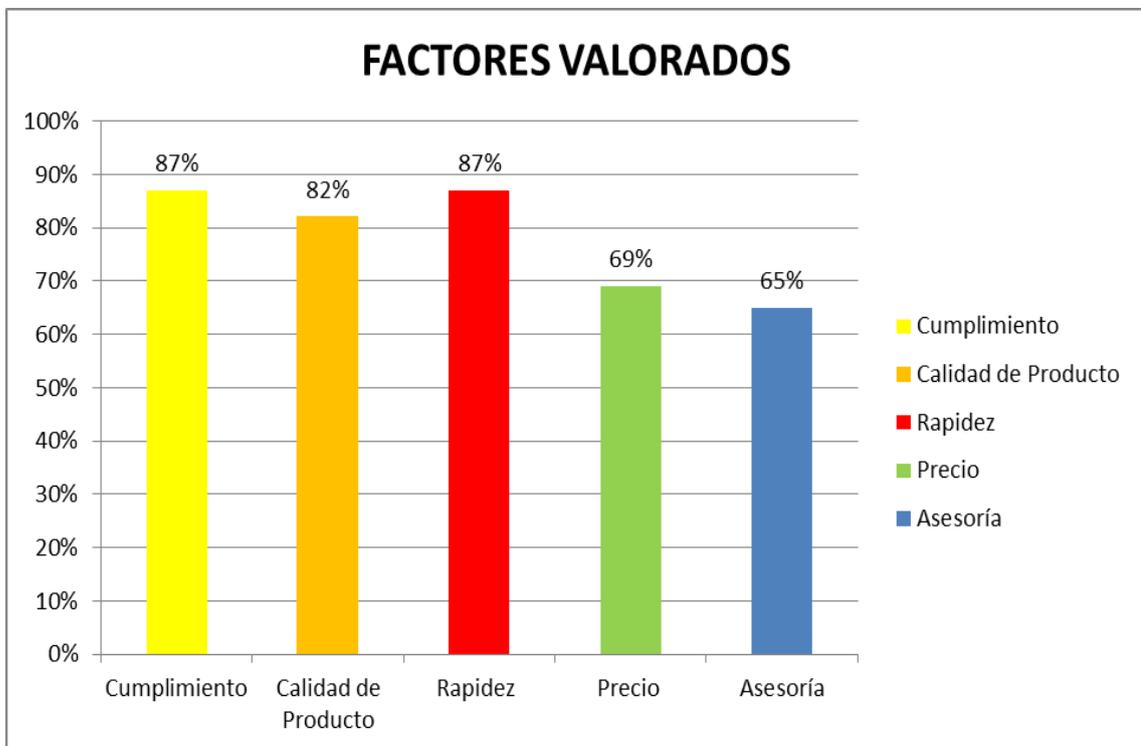
Anexo 31: Resumen ejecutivo de encuesta a clientes Cecosami S.A. defolletería

El reciente resumen ejecutivo demuestra el trabajo realizado en *Cecosami S.A.* con el objetivo de identificar el factor que más valora y le crea una necesidad al cliente de folletería.

Las entrevistas fueron realizadas por los miembros del equipo vía telefónica (25 clientes cada uno) con los contactos de las empresas seleccionadas. Fueron encuestados cien clientes de *Cecosami S.A.* que compran folletería.

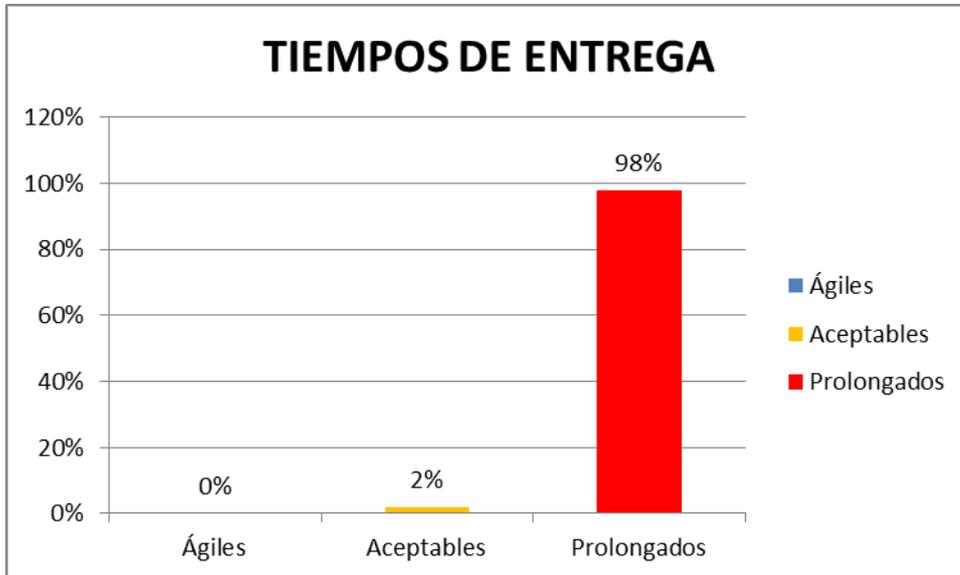
Al formular la pregunta: Califique del 1 al 5 donde 5 es más importante y 1 es menos importante los factores que más valora en un proveedor gráfico.

Los resultados de la calificación fueron los siguientes:



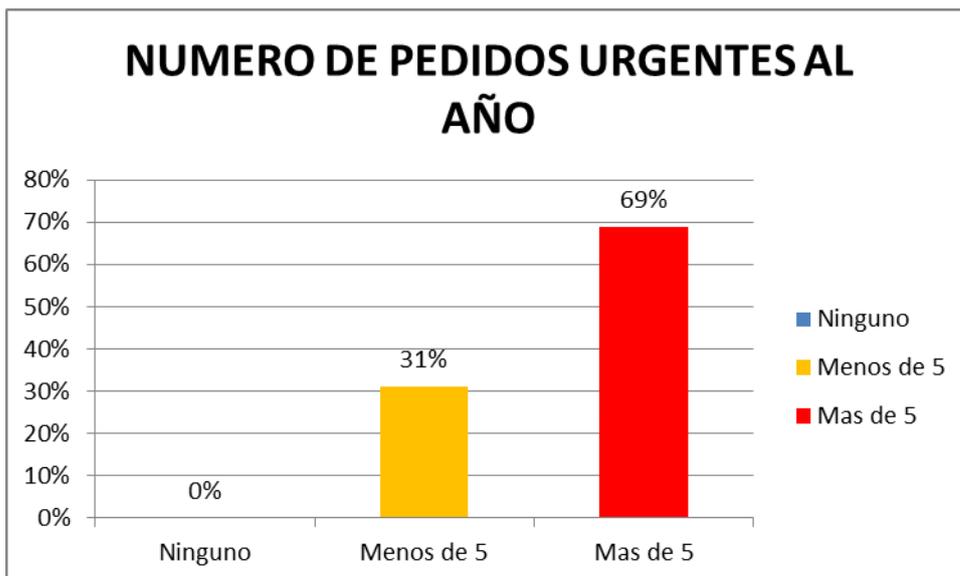
Al enunciar la pregunta: Califique los tiempos de entrega promedio del sector gráfico.

Los resultados fueron los siguientes:



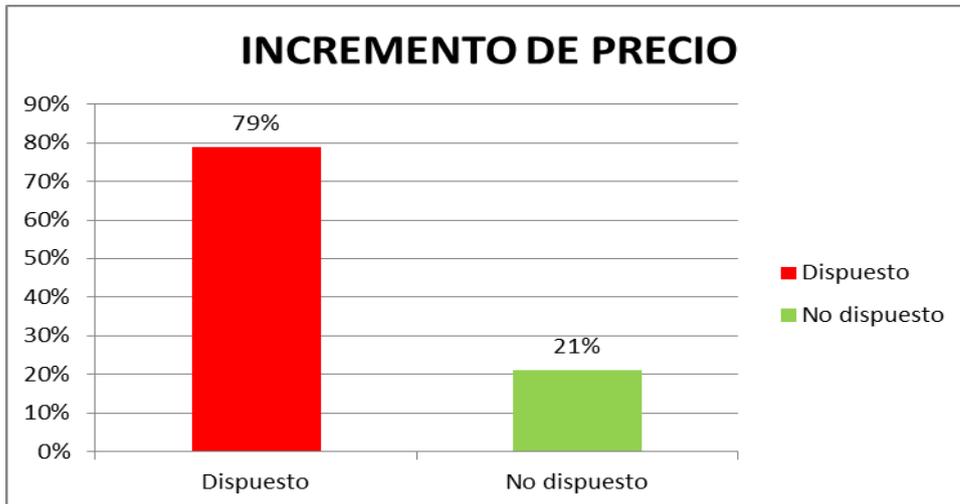
En referencia a la pregunta: ¿Ha tenido un requerimiento urgente no atendido? ¿Cuántos al año?

Los resultados fueron los siguientes:



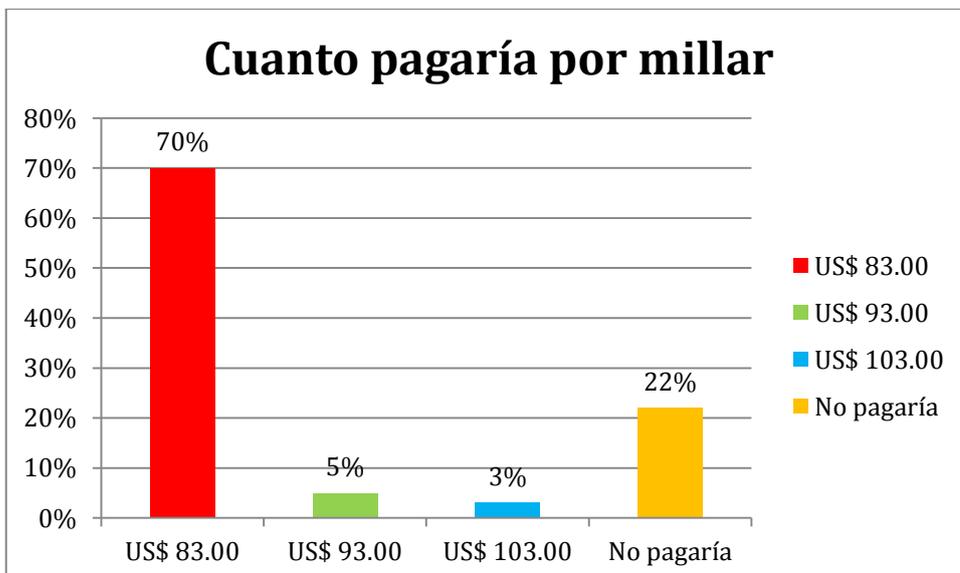
Al preguntar: ¿Estaría dispuesto a pagar un poco más por un producto de calidad y con un tiempo de entrega acorde a su necesidad?

Los resultados fueron los siguientes:



Al preguntar cuanto estaría dispuesto por pagar por millar tomando un precio referencial US\$ 66.00.

Los resultados fueron los siguientes:



De las entrevistas realizadas se concluye que:

Los factores que más valoran los clientes de *Cecosami S.A.* de folletería son el cumplimiento (87%) y la rapidez en la elaboración del producto (87%), siendo un factor también valorado la calidad de producto (82%).

Los Clientes perciben que los tiempos promedio de entrega que maneja el sector gráfico son prolongados (98%) y al ser estos clientes de *Cecosami S.A.*, indirectamente están calificando como prolongado el tiempo de entrega que maneja *Cecosami S.A.*. Identificándose una necesidad para el cliente de tiempos de entrega más cortos.

Los Clientes tienen la necesidad realizar pedidos no programados y requieren que estos sean atendidos en el menor tiempo posible. (69% presentan esta necesidad más de cinco veces al año). Además están dispuestos a pagar un poco más por este pedido (79% clientes dispuestos) y un 70% de los clientes de *Cecosami S.A.* estarían dispuestos a pagar US\$ 83.00 frente a un 22% que no estarían dispuestos a pagar.

Anexo 32: Ficha técnica encuesta a no clientes folleteria

Dirección:

- Cada miembro del grupo deberá entrevistar telefónicamente a veinticinco responsables de compras de las empresas seleccionadas.

Técnica:

- Se definirá el objetivo de la entrevista.
- El responsable de la encuesta desarrollará las preguntas al Responsable de Compras.
- Se emitirá un Resumen Ejecutivo con el resultado de las Encuestas.

Duración:

- De 10 minutos como máximo.

Lugar de la entrevista:

- Vía telefónica.

Fecha de realización:

- De acuerdo a las coordinaciones previas.

Objetivos:

- Identificar el factor que más valora y le crea una necesidad al cliente potencial de folletería.

Desarrollo de la entrevista

Grupo de trabajo:

Shelah Melisa Morales Carranza

Walter Enrique Oliva Napa

Maryan Verónica Sánchez Góngora

Janina Sierralta Valdez

Convocados:

Responsable de compras

Guión:

Buenas días, mi nombre es soy estudiante de la Maestría de Ciencias Empresariales de la Universidad San Ignacio de Loyola. Estamos realizando un trabajo de investigación sobre la Industria Gráfica para conocer cuáles son los factores que ustedes como clientes valoran y se convierte en una necesidad. De antemano le agradezco por el tiempo brindado. Su opinión es muy valiosa para nuestra investigación.

Nombre del cliente:

Preguntas:

- 1) Califique del 1 al 5 donde 5 es más importante y 1 es menos importante los factores que más valora en un proveedor gráfico.

FACTORES	CALIFICACIÓN
Cumplimiento	
Calidad de Producto	
Rapidez en la entrega del trabajo	
Precio	
Asesoría	

- 2) Califique los tiempos de entrega promedio del sector gráfico.
- d. Ágiles (rápido)
 - e. Aceptables
 - f. Prolongados
- 3) ¿Ha tenido un requerimiento urgente no atendido? ¿Cuántos al año?
- d. Ninguno
 - e. Menos de cinco
 - f. Más de cinco
- 4) ¿Estaría dispuesto a pagar un poco más por un producto de calidad y con un tiempo de entrega acorde a su necesidad?
- a. Sí No
- 5) Cuánto pagaría por millar teniendo un precio referencial de US\$ 66.00?
- a. US\$ 83.00
 - b. US\$ 93.00
 - c. US\$ 103.00
 - d. No pagaría

Muchas gracias por su tiempo.

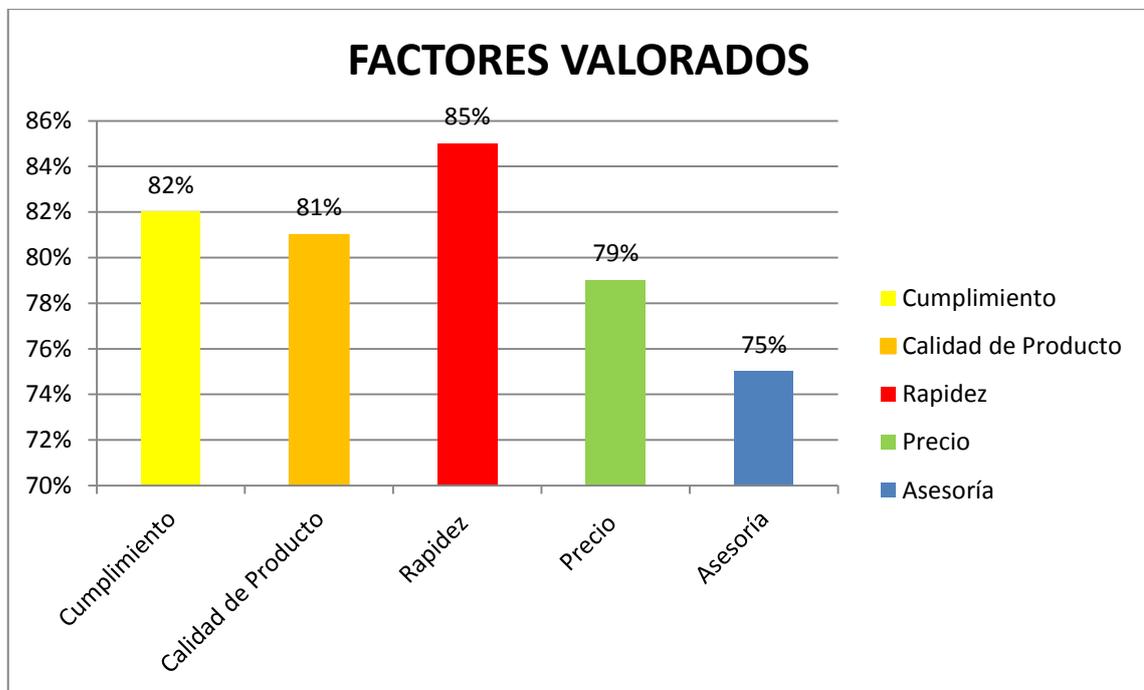
Anexo 33: Resumen ejecutivo de encuesta telefónica no clientes de folleteria

El reciente resumen ejecutivo demuestra el trabajo realizado en *Cecosami S.A.* con el objetivo de identificar el factor que más valora y le crea una necesidad al cliente de folletería.

Las entrevistas fueron realizadas por los miembros del equipo vía telefónica (25 clientes cada uno) con los contactos de las empresas seleccionadas. Fueron encuestados cien clientes potenciales de *Cecosami S.A.* que compran folletería.

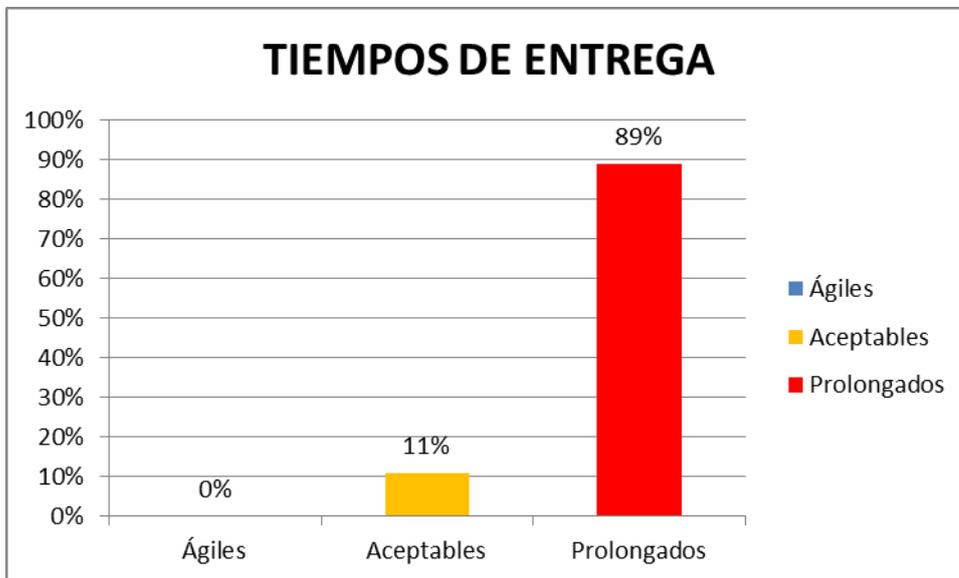
Al formular la pregunta: Califique del 1 al 5 donde 5 es más importante y 1 es menos importante los factores que más valora en un proveedor gráfico.

Los resultados de la calificación fueron los siguientes:



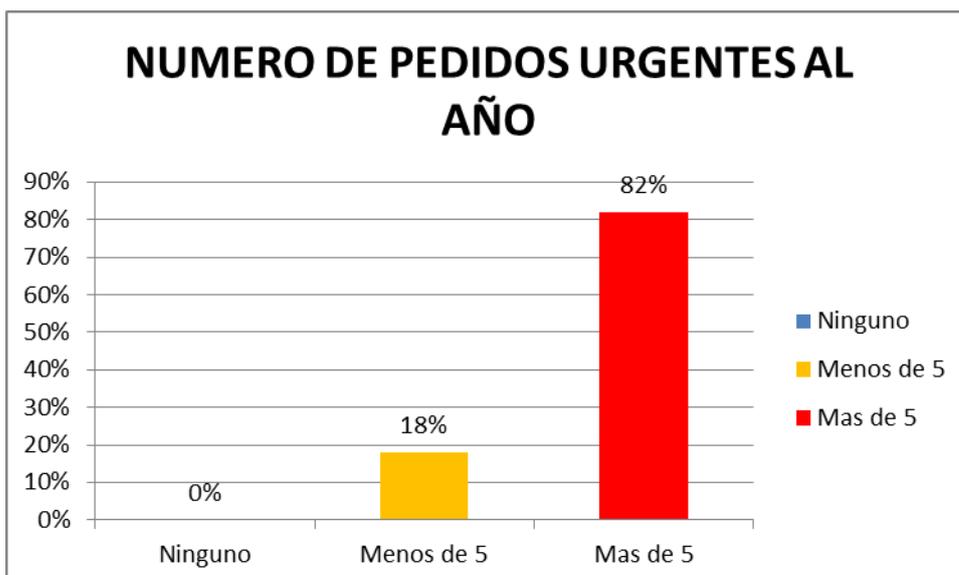
Al enunciar la pregunta: Califique los tiempos de entrega promedio del sector gráfico.

Los resultados fueron los siguientes:



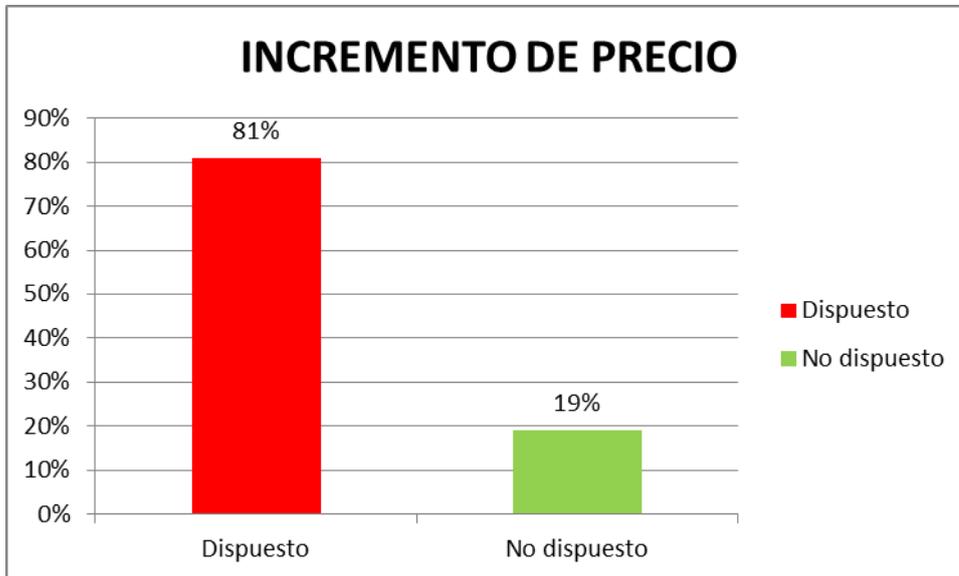
En referencia a la pregunta: ¿Ha tenido un requerimiento urgente no atendido? ¿Cuántos al año?

Los resultados fueron los siguientes:



Al preguntar: ¿Estaría dispuesto a pagar un poco más por un producto de calidad y con un tiempo de entrega acorde a su necesidad?

Los resultados fueron los siguientes:



Al preguntar cuanto estaría dispuesto por pagar por millar tomando un precio referencial US\$ 66.00.

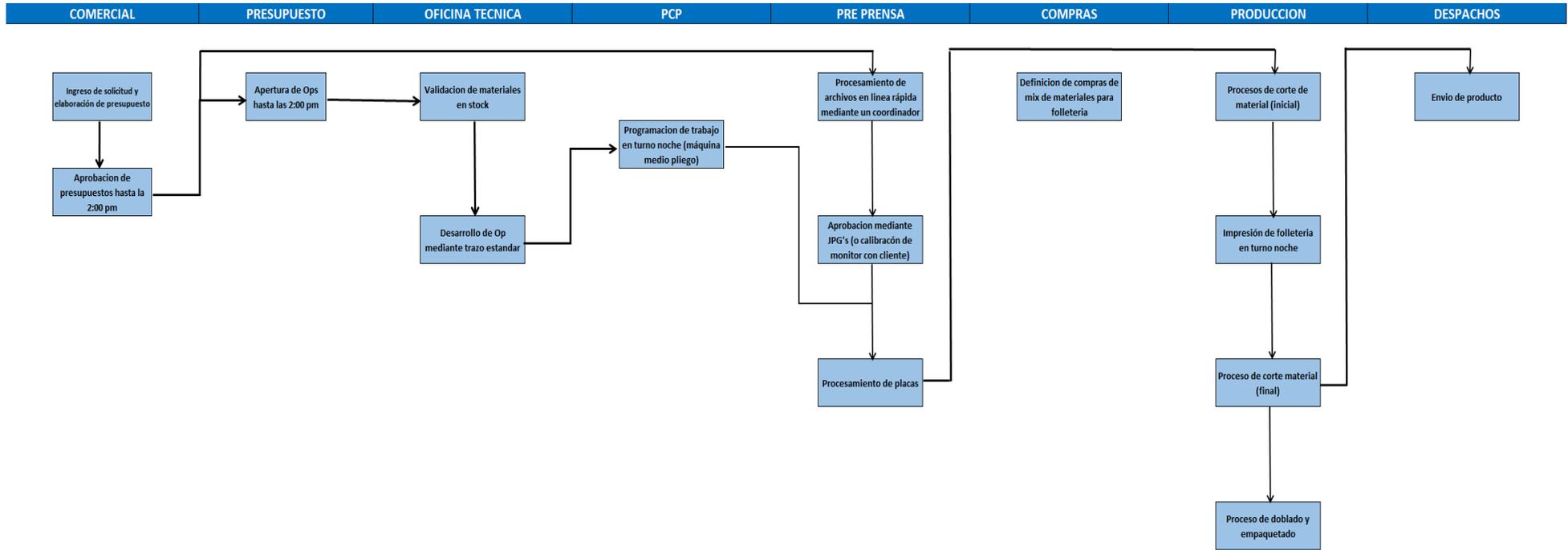
Los resultados fueron los siguientes:



De las entrevistas realizadas se concluye que:

- El factor que más valora el cliente potencial de *Cecosami S.A.* en folletería es la rapidez en la elaboración del producto (85%), seguido por el cumplimiento (82%) y la calidad de producto (81%).
- Los Clientes potenciales perciben que los tiempos promedio de entrega que maneja el sector gráfico son prolongados (89%). Identificándose una necesidad en el sector por tiempos de atención más cortos.
- Los clientes potenciales tienen la necesidad de realizar pedidos no programados y requieren que estos sean atendidos en el menor tiempo posible (82% presentan esta necesidad más de cinco veces al año). Además están dispuestos a pagar un poco más por estos pedidos (81% clientes dispuestos) y un 78% de los clientes de *Cecosami S.A.* estarían dispuestos a pagar US\$ 83.00 frente a un 16% que no estarían dispuestos a pagar.

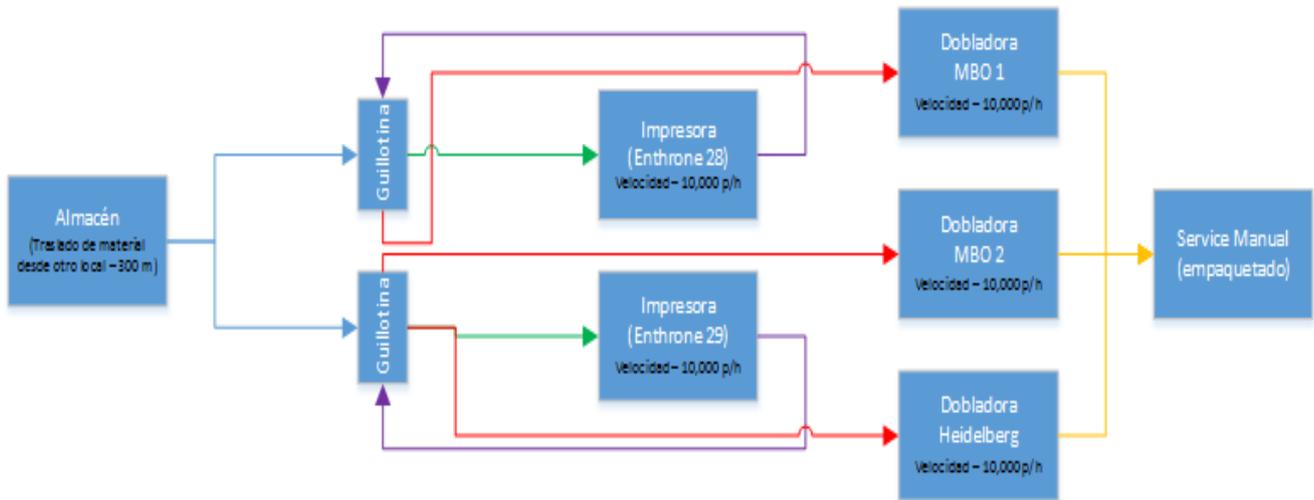
Anexo 34: Flujo de información -producto de folletería



Anexo35: Proceso de producción de folletería

D.A.P. FLUJO DE PROCESO									Operaciones	12
FLUJO DE FOLLETERIA									Transporte	3
									Inspección	3
									Esperas	0
									Almacenamiento	2
Recursos Humanos	Distancia en metros	Tiempo en Minutos	Velocidad	Operación	Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento	DESCRIPCION PROCESO ACTUAL	
				○	→	□	⌒	▽	Almacenamiento del papel e insumos	
	300	5		○	→	□	⌒	▽	Transporte del material e insumos hacia el área de producción (Corte)	
2		60		●	→	□	⌒	▽	Corte de Material	
2				○	→	■	⌒	▽	Revisión de materiales, insumos y OP	
1		5		●	→	□	⌒	▽	Ajuste del formato en la máquina impresora y carga del papel - (KOMORI 5 Ó KOMORI 3)	
1		5		●	→	□	⌒	▽	Habilitación de tintas e insumos (solución de fuente, mantillas, etc) - (KOMORI 5 Ó KOMORI 3)	
1		5		●	→	□	⌒	▽	Colocación de placas - (KOMORI 5 Ó KOMORI 3)	
1		5		●	→	□	⌒	▽	Ajuste de pase de papel - (KOMORI 5 Ó KOMORI 3)	
1		10		●	→	□	⌒	▽	Registro de imagen y tonalidad - (KOMORI 5 Ó KOMORI 3)	
				○	→	■	⌒	▽	VB de color y compaginación - (KOMORI 5 Ó KOMORI 3)	
2		60	10000 p/h	●	→	□	⌒	▽	Impresión (cada cierto tiraje se debe parar para limpiar) - (KOMORI 5 Ó KOMORI 3)	
				○	→	■	⌒	▽	Verificación del impreso cada cierto tiraje (checklist) - (KOMORI 5 Ó KOMORI 3)	
1				●	→	□	⌒	▽	Cambio de paletas de papel y carga de material - (KOMORI 5 Ó KOMORI 3)	
1		10		●	→	□	⌒	▽	Limpieza de unidades de impresión (cada 10,000 pliegos promedio) - (KOMORI 5 Ó KOMORI 3)	
	25	5		○	→	□	⌒	▽	Traslado de material impreso a zona de material en proceso	
2		60		●	→	□	⌒	▽	Corte de material en proceso a tamaño final	
		5		○	→	□	⌒	▽	Traslado de material impreso a zona de material en proceso	
2		60	10,000 p/h	●	→	□	⌒	▽	Dobles de material	
2				●	→	□	⌒	▽	Empaquetado de material	
				○	→	□	⌒	▽	Espera para siguiente proceso	

Anexo 36: Layout- folletería



BIBLIOGRAFÍA

Entrevista realizada al Gerente General de Cecosami S.A. para la elaboración de este proyecto en Lima, en el mes de setiembre 2014.

Entrevista realizada al Ing. Yoshimoto, Presidente de AGUDI para la elaboración de este proyecto en Lima, en el mes de setiembre 2014.

HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth R. “La Misión, Visión y Principios”, En: Administración Estratégica. Un Enfoque Integral. 3^a ed. México D.F.: McGraw-Hill, 1996. p. 34-47.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Dirección de Marketing.** 12^a ed. México D.F.: Pearson Educación, 2006. p. 273.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, GARY. **Marketing versión para Latinoamérica.** 14^a ed. México D.F.: Pearson Educación, 2012. p.300.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Administración estratégica: Conceptos y casos.** 11^a ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2001.

FRED, R. David. **Conceptos de Administración Estratégica .** 9^a ed. México: Pearson Educación, 2003. p. 206 - 211.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

ACTIBVA.COM. **El tapering: qué es y cómo afecta a los mercados financieros.** [en línea]. Bilbao: Actibva.com, 2014. [citado 04 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.actibva.com/magazine/economia/el-tapering-que-es-y-como-afecta-a-los-mercados-financieros>

ASOCIACIÓN DE BANCOS DEL PERÚ. **Memoria Anual 2013.** [en línea]. Lima: ASBANC, 2014, [citado 01 noviembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/MemoriaAnualASBANC2013_20141029055055424.pdf

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Memoria 2013.** [en línea]. Lima: BCRP, 2013. [citado 27 setiembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2013/memoria-bcrp-2013.pdf>

---. **Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016.** [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 6 octubre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/octubre/reportes-de-inflacion-octubre-2014.pdf>

---. **Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016.** [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 04 noviembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/octubre/reporte-de-inflacion-octubre-2014.pdf>

---. **Programa Monetario de Octubre.** [en línea]. Lima: BCRP, 2014. [citado 01 noviembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2014/presentacion-12-2014.pdf>

CLASEEJECUTIVA.CL. **El proyecto estratégico.** [en línea]. Santiago: Claejecutiva.cl, 2010. [citado 07 setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.claseejecutiva.cl/blog/2010/10/el-proyecto-estrategico/>

DAMODARAN ONLINE. **Home.** [en línea]. S.l.: Damodaran Online, 2015. [citado 17 enero 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://translate.google.com.pe/translate?hl=es-419&sl=en&u=http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/&prev=search>

“Editorial: el riesgo de celebrar antes de tiempo”. En: **El Comercio.** [en línea]. (PE9: 06/07/2014. [citado 1 de noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://elcomercio.pe/opinion/editorial/editorial-riesgo-celebrar-antes-tiempo-noticia-1740910>

“Estamos en una situación en que podemos mejorar muchas cosas”. En: **AGUDI**. [en línea]. PE (36):12, ago., 2014, pp. 18-19. [citado 27 setiembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.agudigraficos.com/agudi/images/stories/revista_36.pdf

“Informalidad y políticas públicas”. En: **Gestión**. [en línea]. (PE): 22/10/2014. [citado 01 de noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/impresia/informalidad-y-politicas-publicas-2111734>

INSPIRATION. **Qué es el reciclaje**. [en línea]. Madrid: Inspiration, 2014. [citado el 04 de noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <https://www.inspiration.org/cambio-climatico/reciclaje>

MINISTERIO DEL AMBIENTE. **Delitos Ambientales**. [en línea]. Lima: MINAM, 2014. [citado 04 noviembre 2014]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/10/07delitosambientales.pdf>

NOTICIASPERÚ. **Exceso de trámites afecta confianza de los inversionistas**. [en línea]. Lima: Noticiasperú. [citado 14 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://servicios.noticiasperu.com/web_/GUI/GUIPrensa/index.php?idPauta=3001384&bool=1

OUTPUTLINKSLATINAMERICA.COM. **Las perspectivas de la industria gráfica en América Latina en 2013.** [en línea]. Houston: Outputlinkslatinamerica.com, 2012. [citado 27 setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://outputlinkslatinamerica.com/articles/columnists/hamilton-costa/las-perspectivas-industria-grafica-america-latina-2013/>

PRE-PRENSAYPRENSADIGITAL.BLOGSPOT.COM. **Definiciones de pre-prensa.** [en línea].S.l.: Pre-prensayprensadigital.blogspot.com, 2009. [citado 06 octubre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://pre-prensayprensadigital.blogspot.com/2009/12/definiciones-de-pre-prensa.html>

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL MEDIO AMBIENTE. **Home.** [en línea]. Panamá: PNUMA, 2014. [citado el 4 de noviembre 2014]. Microsoft PHP. Disponible en: <http://www.pnuma.org/AcercaPNUMA.php>

“Se perderían s/. 120 millones este año por piratería de libros”. **En: Gestión.** [en línea]. (PE): 07/06/2009. [citado 01 de noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/noticia/297329/120-millones-se-perderian-este-ano-pirateria-libros>

SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE COMERCIO EXTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS.**Examen de las Políticas Comerciales.** [en línea]. Washington: SICE OEA, 2013. [citado 04 diciembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: www.sice.oas.org/ctyindex/ARG/WTO/ESPANOL/2013/s277-03_s.doc

SLIDESHARE. **Percepciones de la situación económica - Encuesta GFK.** [en línea].S.l.: Slideshare, 2014. [citado 04 noviembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://es.slideshare.net/GfKPeru/gfk-per-percepcin-situacin-econmica-octubre-2014>

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.**Tratamiento arancelario por subpartida nacional.** [en línea]. Lima: SUNAT, 2011. [citado 29 setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.aduanet.gob.pe/servlet/AIScrollini?partida=8443130000>

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA. **Norma Internacional ISO 14001.** [en línea]. Málaga: UMA, 2014. [citado 04 de noviembre 2014]. Adobe Acrobat. http://www.uma.es/media/files/ISO_14001_2004.pdf

WIKIPEDIA.ORG. **Directo a plancha.** [en línea]. [en línea]. Florida: Wikipedia.org, 2014. [citado 17 enero 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Directo_a_plancha

---. **Impresión digital.**[en línea]. Florida: Wikipedia.org, 2014. [citado 06 octubre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Impresi%C3%B3n_digital