



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA
GRÁFICA EN CHILE**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

MARÍA GABRIELA CANO PORTOCARRERO

PROFESOR GUÍA
JORGE LARA BACCIGALUPPI

MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
HÉCTOR UMANZOR SOTO

SANTIAGO DE CHILE
NOVIEMBRE 2012

RESUMEN

El objetivo de este estudio es establecer una estrategia de crecimiento para Comercial e Importadora GyR Limitada, que permita transformarla en una empresa competitiva, sustentable en el tiempo y financieramente saludable.

GyR es una empresa chilena, dedicada a prestar servicios de soluciones tecnológicas para la industria de artes gráficas para el mercado local desde noviembre de 2009. Ofrece desde la venta de impresoras y equipos multifunción para oficina hasta asesoría en las mejores soluciones para los clientes y capacitación en el uso eficiente de estos. Posee un equipo de 8 personas a tiempo completo. Sus ingresos por ventas alcanzaron 18,790 UF en 2011 y se proyecta, a través de esta estrategia de crecimiento triplicarlos para el año 2015.

El estudio parte con un diagnóstico de la situación actual de la empresa para determinar su perfil estratégico y las necesidades de gestión y control que se tiene. En segundo lugar se realizó el planteamiento estratégico, a través del que se determinaron oportunidades como acuerdos con proveedores y posicionamiento de marca y permitió obtener y resaltar competencias centrales de GyR, como el servicio, a partir de las que se desarrolló la visión y misión de la compañía. Con base en ellas se estudió y recomendó las estrategias de negocios abriendo las posibilidades a nuevos productos, flexibilizando su estructura. Como resultado se determinó que la estrategia a seguir es de diferenciación de los servicios, adaptándose y satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Dentro de los factores claves de éxito, puede señalarse que es relevante realizar un estudio certero de la competencia y el mercado, contar con un buen marketing, así como utilizar y manejar bien las herramientas de gestión, y gestionar las relaciones con los clientes creando sinergias.

El plan de marketing propuesto para el crecimiento de GyR, será necesario para crear una imagen corporativa para la empresa, diferenciándola de la competencia y posicionándola en los segmentos objetivo.

Para valorizar el aporte del Plan, se realizó una evaluación económica considerando un período de 3 años, cuyos resultados indican que los esfuerzos no aportan valor al negocio, obteniendo un VAN de -2,334.62 UF con una tasa de descuento de 14,41%, y una TIR de -66%. Acompañado de esta evaluación se realizó el análisis de sensibilidad de los factores que se consideran críticos por el impacto que tendrían en la rentabilidad del proyecto, tales como los ingresos por ventas y el costo de los equipos.

A mis padres, Sergio y María Teresa,
y mis hermanos, Sergio Napoleón y José Gabriel,
que permanentemente me han apoyado,
contribuyendo incondicionalmente al logro de mis metas.

Agradecimientos

Quiero expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda colaboraron en la realización de esta tesis, en especial a los profesores Jorge Lara y Héctor Umazor, guías de este trabajo, por la orientación y supervisión continua.

Especial reconocimiento merece la gestión mostrada por los profesores José Correa y Daniel Esparza para mi incorporación al programa. También me gustaría agradecer las recomendaciones del profesor Eduardo Contreras para el diagnóstico y evaluación financiera.

Quisiera hacer extensiva mi gratitud a mis compañeros del MBA con quienes compartí este año y medio dentro y fuera del salón de clases, por las experiencias, el “aprendizaje en caravana” y por su amistad. Los voy a extrañar.

También quiero dar las gracias a GyR por abrirme las puertas, por su colaboración en el suministro de la información necesaria para la realización de la tesis, por el grato ambiente y acogida.

A mi familia por el esfuerzo realizado, por acompañarme en esta aventura que significó la maestría y por entender de forma incondicional mi ausencia.

Gerardo, gracias por tu comprensión, paciencia y apoyo en los momentos malos y también los buenos, por tus comentarios y aportes sobre la tesis.

Un agradecimiento muy especial merece el ánimo recibido de mi gran amigo don Carlos.

Además de mis parientes, están los que me han adoptado (o yo he adoptado): Doña Silvia y Ximena, Doña Élide y don Pedro.

Gracias a todos.

INDICE

1. Introducción	1
1.1. Descripción del tema a abordar y preguntas claves a responder.....	1
1.2. Alcances del tema a abordar.....	3
1.3. Objetivos.....	3
1.4. Resultados Esperados.....	4
1.5. Marco Conceptual	4
1.6. Metodología	5
2. Descripción de la organización	7
2.1. Estructura Organizacional	7
2.2. Propiedad.....	8
2.3. Clientes	8
2.4. Ventas.....	9
2.5. Descripción de la Gestión Actual.....	10
2.5.1. Gestión Estratégica	10
2.5.2. Gestión de Operaciones.....	11
2.5.3. Gestión de Recursos Humanos	14
2.5.4. Gestión de Marketing y Ventas	14
2.6. Diagnóstico Económico y Financiero.....	14
3. Análisis del Entorno Externo	18
3.1. Análisis del Entorno General.....	18
3.1.1. Segmento Político/Legal.....	18
3.1.2. Segmento Económico	19
3.1.3. Segmento Sociocultural	21
3.1.4. Segmento Tecnológico.....	22
3.2. Análisis de la Industria	24
3.2.1. Industria Gráfica en Latinoamérica.....	24
3.2.2. Tendencias del Mercado	26
3.2.3. Industria Gráfica en Chile	27
3.3. Análisis del Entorno de la Industria.....	32
3.3.1. Amenazas de nuevos entrantes	32
3.3.2. Poder de negociación de los proveedores	33
3.3.3. Poder de negociación de los compradores.....	34
3.3.4. Amenaza de productos sustitutos.....	34
3.3.5. Intensidad de la rivalidad de los competidores	34
3.3.6. Conclusiones 5 fuerzas de Porter.....	35
3.4. Análisis del Entorno Competitivo.....	35
3.4.1. Análisis de los principales actores de la industria.....	36
3.5. Síntesis de Factores Externos: EFAS.....	37

4.	Análisis del Entorno Interno	39
4.1.	<i>Cadena de valor.....</i>	39
4.1.1.	Actividades principales	40
4.1.2.	Actividades de apoyo.....	41
4.2.	<i>Recursos, capacidades y competencias centrales.....</i>	42
4.2.1.	Recursos tangibles.....	42
4.2.2.	Recursos intangibles.....	43
4.2.3.	Competencias centrales.....	43
4.2.4.	Ventajas sostenibles en el tiempo.....	45
4.3.	<i>Síntesis de Factores Internos: IFAS.....</i>	46
5.	Formulación de Estrategia.....	48
5.1.	<i>Análisis de la situación: Análisis FODA</i>	48
5.2.	<i>Revisión de la misión y visión.....</i>	49
5.2.1.	Propuesta de valor.....	50
5.3.	<i>Estrategia de negocio de GyR.....</i>	50
5.4.	<i>Estrategia comercial.....</i>	50
5.4.1.	Análisis del cliente final.....	50
5.4.2.	Atributos de compra más valorados.....	51
5.4.3.	Segmentación de mercado.....	52
5.4.4.	Segmento objetivo.....	55
5.4.5.	Posicionamiento.....	55
5.4.6.	Plan de marketing.....	56
5.4.7.	Control	60
5.5.	<i>Estrategia de operaciones.....</i>	60
5.6.	<i>Estrategia de abastecimiento.....</i>	61
5.7.	<i>Estrategia de recursos humanos.....</i>	61
5.8.	<i>Estrategia financiera</i>	65
5.9.	<i>Estrategia de tecnología.....</i>	65
5.10.	<i>Estrategias genéricas.....</i>	66
5.10.1.	Estrategia de Reestructuración.....	66
5.10.2.	Estrategia de cooperación de GyR.....	68
5.11.	<i>Factores clave de éxito.....</i>	70
6.	Implementación y Control de la Estrategia.....	75
6.1.	<i>Gobierno Corporativo en GyR.....</i>	75
6.2.	<i>Estructura organizacional.....</i>	75
6.2.1.	Estructura organizacional de GyR.....	75
6.3.	<i>Dotación de personal.....</i>	77
6.3.1.	Sucesión ejecutiva.....	77
6.4.	<i>Administración de la cultura corporativa</i>	77
6.4.1.	Gestión del cambio cultural	78
6.5.	<i>Diseño de empleos para implementar la estrategia.....</i>	80
6.6.	<i>Evaluación y control.....</i>	81
6.6.1.	Cuadro de mando integral de GyR.....	81
6.7.	<i>Proyectos estratégicos.....</i>	84

6.7.1. Programa de proyectos estratégicos.....	86
7. Evaluación Financiera	87
8. Conclusiones	98
9. Bibliografía	100
10. Anexos	103

Índice de Tablas

<i>Tabla 1: Ratios de Liquidez GyR</i>	15
<i>Tabla 2: Ratios de Eficiencia GyR</i>	16
<i>Tabla 3: Ratios de Endeudamiento GyR</i>	16
<i>Tabla 4: Ratios de Rentabilidad GyR</i>	17
<i>Tabla 5: Clasificación Riesgo País para Chile</i>	19
<i>Tabla 6: Indicadores Económicos de Chile 2006-2010</i>	20
<i>Tabla 7: % de Var. Anual para Actividades Vinculadas con la Industria Gráfica 2006-2010</i>	21
<i>Tabla 8: Crecimiento Estimado de la Industria Gráfica por País para 2011</i>	24
<i>Tabla 9: Ventas del Sector durante 2006 – 2011 (MM \$)</i>	28
<i>Tabla 10: Importaciones de Papel 2011</i>	29
<i>Tabla 11: Importaciones de Tintas ene-jun 2011 respecto ene-jun 2010</i>	30
<i>Tabla 12: Impresoras Multifuncionales Konica Minolta Vendidas 2011</i>	31
<i>Tabla 13: Importaciones de Prensas Digitales en Chile 2011</i>	31
<i>Tabla 14: Conclusiones Análisis de las 5 Fuerzas de Porter</i>	35
<i>Tabla 15: Competencia de GyR</i>	36
<i>Tabla 16: Resumen del Análisis de Factores Externos</i>	38
<i>Tabla 17: Recursos Tangibles de GyR</i>	43
<i>Tabla 18: Recursos Intangibles de GyR</i>	43
<i>Tabla 19: Competencias Centrales de GyR</i>	44
<i>Tabla 20: Resumen del Análisis de Factores Internos</i>	46
<i>Tabla 21: Resumen del Análisis de Factores Estratégicos</i>	48
<i>Tabla 22: Variables de Decisión de los Clientes</i>	52
<i>Tabla 23: Modelo de Competencias de GyR</i>	62
<i>Tabla 24: Sistema de formación y aprendizaje de GyR</i>	63
<i>Tabla 25: Sistema de Reclutamiento y Selección de GyR</i>	64
<i>Tabla 26: Análisis y Rediseño de la Cadena de Valor de GyR</i>	67
<i>Tabla 27: Factores clave de éxito de GyR 2012-2015</i>	70
<i>Tabla 28: Estructura Organizacional Recomendada para GyR según Estrategia Seleccionada</i>	76
<i>Tabla 29: Cuadro de Mando Integral de GyR</i>	83
<i>Tabla 30: Inversión del Plan Estratégico</i>	88
<i>Tabla 31: Detalle del Pago de Intereses y Amortizaciones del Préstamo</i>	89
<i>Tabla 32: Depreciación de los Equipos a Adquirir</i>	90
<i>Tabla 33: Flujos de caja años 2011-2015 con estrategias de crecimiento</i>	91
<i>Tabla 34: Indicadores Económicos – Estrategia de Crecimiento</i>	93
<i>Tabla 36: Sensibilidad del Proyecto a los Ingresos</i>	95
<i>Tabla 37: Sensibilidad del Proyecto al Costo de los equipos</i>	96
<i>Tabla 38: Porcentaje de ventas 2010-2011</i>	112

Índice de Figuras

<i>Figura 1: Organigrama de GyR.....</i>	<i>7</i>
<i>Figura 2: Estructura de Propiedad.....</i>	<i>8</i>
<i>Figura 3: Clientes de GyR.....</i>	<i>8</i>
<i>Figura 4: Ventas 2010 - 2011 (MM\$).....</i>	<i>9</i>
<i>Figura 5: Mejores clientes de GyR.....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 6: Nivel de Instrucción en Chile 1992-2002.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 7: Ocupación en los Sectores 1992-2002.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 8: Evolución de la Impresión Digital.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 9: Tendencias de Crecimiento del Mercado Latinoamericano de Papel 2008 - 2012.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 10: Demanda de Papel para Impresión y Escritura en Latinoamérica 2007 -2010 (M Tons.).....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 11: Oportunidades de Crecimiento.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 12: Distribución de la participación del Mercado por Giro 2011.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 13: Participación de Mercado MFP A3 - 2011.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 14: Cadena de valor de GyR.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 15: Estrategias de Marketing.....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 16: Alianza estratégica complementaria horizontal.....</i>	<i>70</i>
<i>Figura 17: Estructura funcional para implementar la estrategia de diferenciación.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 18: Mapa Estratégico de GyR.....</i>	<i>82</i>
<i>Figura 19: Programa de las proyectos estratégicos.....</i>	<i>86</i>
<i>Figura 20: VAN Acumulado (UF).....</i>	<i>94</i>
<i>Figura 21: Análisis de sensibilidad del VAN /demanda.....</i>	<i>95</i>
<i>Figura 22: Análisis de sensibilidad del VAN / Costo de equipos.....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 23: Masa de Activos de GyR 2010-2011.....</i>	<i>115</i>
<i>Figura 24: Masa de Pasivos y Patrimonio de GyR 2010-2011.....</i>	<i>115</i>
<i>Figura 25: Distribución de activos y pasivos de GyR - 2011.....</i>	<i>116</i>
<i>Figura 26: Evolución de resultados de GyR 2010-2011.....</i>	<i>116</i>

1. Introducción

Los cambios en el entorno impulsan desafíos constantes respecto a las estrategias que cada empresa formula para satisfacer su mercado objetivo por lo tanto se debe diseñar en las organizaciones estructuras basadas principalmente en el reconocimiento de sus fortalezas, debilidades y competencias, claves para asegurar la viabilidad en el largo plazo.

La mayoría de las PYME, como es el caso de GyR, se caracterizan por un comienzo empírico y muy poco profesional, careciendo de conocimiento bien definido y estructurado, tanto a largo como a corto plazo, y enfrentando desafíos en su consolidación que si son bien conducidos, llevan a altas tasas de crecimiento.

La estructura con que cuenta GyR no es suficiente para enfrentar el nuevo escenario del entorno, por tanto es primordial formular un plan estratégico para los próximos 3 años que se alinee con su visión y objetivos a largo plazo.

Este trabajo de tesis se enfoca en definir una estrategia de crecimiento para GyR y su mejor posicionamiento en la industria gráfica. Es un objetivo de este trabajo estudiar el mercado gráfico nacional y estimar la participación que tiene la empresa en la industria. Se puso especial énfasis en aquellos aspectos factibles de generar una expansión nacional de la empresa.

1.1. Descripción del tema a abordar y preguntas claves a responder

Las empresas compiten continuamente unas con otras para mantenerse en el mercado. Una forma de hacerlo es obteniendo rendimientos superiores al competidor promedio.

Este proyecto se enfoca en definir una estrategia de crecimiento que permita a GyR crecer, ganando una mayor cuota de mercado y así obtener rendimientos superiores al promedio de la industria en forma sustentable. La estrategia se traduce en encontrar los recursos estratégicos con que cuenta GyR, dependiendo de los factores externos e internos a la empresa; formular una estrategia sostenible basada en esos recursos estratégicos; y definir una propuesta de implementación de la estrategia.

Preguntas a responder:

1. Análisis del entorno externo
 - a. ¿Cuáles son las tendencias del mercado mundial?
 - b. ¿Qué oportunidades y amenazas presenta el mercado?
 - c. ¿Qué factores de competitividad hacen la diferencia en la industria?
 - d. ¿Cuáles son las características y la estructura de la industria?
 - e. ¿Cuál es la demanda del mercado?
2. Análisis del entorno interno
 - a. ¿Cuáles son los recursos, capacidades y competencias de la organización?
 - b. ¿Cuáles son sus fortalezas?
 - c. ¿Cuál es valor agregado que puede entregar la empresa al mercado y sus clientes?
 - d. ¿Qué procesos y herramientas están utilizando?
 - e. ¿Qué canales existirán para captar a los clientes?
 - f. ¿Cómo se conforma el capital humano?
 - g. ¿Cuál es la estructura organizacional? ¿Existen indicadores?
3. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
4. Formulación de la estrategia
 - a. ¿Dónde quiere estar la empresa dentro de 3 años?
 - b. ¿Cómo explotar las ventajas competitivas?
 - c. ¿Cómo abordar la competencia?
 - d. ¿Cuál es la estrategia de negocios de la empresa?
 - e. ¿GyR debe fomentar alianzas? ¿Cuándo? ¿Por qué?
 - f. ¿Posibilidades de reestructuración?
5. Implementación de la estrategia

- a. ¿Qué estructura organizacional utilizar?
- b. ¿Qué controles organizacionales usar?
- c. ¿Cómo alinear la estrategia con la estructura o los controles usados?
- d. ¿En qué recursos se invertirá?
- e. ¿Qué sistemas tecnológicos utilizará la empresa?
- f. Aplicabilidad de gobierno corporativo
- g. ¿Qué innovaciones se pueden realizar/aprovechar para reposicionar a la empresa?

1.2. Alcances del tema a abordar

Este trabajo analiza la industria gráfica y la empresa GyR. Una vez realizado el análisis externo e interno se obtuvo diversos escenarios de los cuales se analizó el más favorable, determinando una estrategia de crecimiento adecuada basada en las fortalezas que tiene la empresa y oportunidades que ofrece el mercado, para reducir las debilidades y poder hacer frente a las amenazas.

1.3. Objetivos

Objetivo General

Establecer una estrategia de crecimiento a nivel nacional para los próximos 3 años que permita a GyR transformarse en una empresa competitiva, sustentable en el tiempo y financieramente saludable

Objetivos Específicos

- Comprender la dinámica y las características del entorno competitivo del mercado de la industria gráfica.
- Identificar la propuesta de valor del servicio de GyR en la industria.
- Entender el atractivo que tiene la empresa en los segmentos objetivos.
- Definir un plan de marketing que se adecue a los objetivos de GyR.
- Estimar la rentabilidad de la inversión a realizar.

1.4. Resultados Esperados

Con el desarrollo de esta estrategia se pretende que GyR logre:

- Triplicar el volumen de ventas desde 18,790 UF.
- Aumentar el valor de la empresa de 3,310.73 UF a 3,989.45 UF.
- Aumentar la rentabilidad sobre activos de 45.1% a 52%.

1.5. Marco Conceptual

Se describen las herramientas teóricas consideradas para realizar la gestión estratégica de GyR.

- El diagnóstico de la situación actual se desarrolló de acuerdo con el “Manual de diagnóstico de la empresa” del autor J. P. Thibaut (1994), el cual aborda el análisis funcional, estratégico y económico-financiero.

- Se utilizó el proceso de administración estratégica descrito en el libro “Administración estratégica” de los autores Michael Hitt, Duane Ireland y Robert Hoskisson (2008).
- Dentro del entorno externo, se estudió el entorno general mediante el análisis PEST, el entorno de la industria se realizó a través del modelo de las “Cinco fuerzas competitivas” de Porter.
- El estudio del entorno interno permitió comprender las fortalezas y debilidades de la empresa mediante el análisis de la cadena de valor de GyR y de sus recursos, capacidades y competencias centrales.
- Se definió la estrategia que debe seguir la empresa, de acuerdo con las estrategias de negocios según Porter.
- La gestión del cambio está basada en la metodología de John Kotter “Liderando el cambio” (1995).
- La forma en que la propuesta estratégica es comunicada e implementada se hizo con un Cuadro de Mando Integral (CMI) del libro “Mapas Estratégicos” de Kaplan y Norton (2000).
- El análisis financiero se realizó con base en la metodología de “Evaluación de proyectos” de Eduardo Contreras (2011).

1.6. Metodología

Las actividades necesarias para estructurar y desarrollar el estudio son:

- Recopilar información. Solicitar datos a la empresa, reuniones con ejecutivos, búsqueda de datos en Aduana, ASIMPRES, INE e internet y definir literatura que permita articular las herramientas teóricas.

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa proporcionó una comprensión más profunda. En el diagnóstico económico-financiero se analizaron razones de rentabilidad, liquidez, endeudamiento y eficiencia.
- Desarrollar un estudio de los entornos externo e interno. Permitió determinar las capacidades y competencias de GyR.
- Construcción de la visión y misión, directrices para las estrategias.
- Se realizó un análisis FODA. Las conclusiones fueron de utilidad al plantear los lineamientos de la estrategia.
- Se propuso una estrategia que pretende dar una dirección definida al negocio. Se abordó estrategia de negocio, corporativa y reestructuración.
- Posteriormente se implementaron las estrategias definidas. Se desarrolló las áreas de Recursos Humanos, Operaciones y Mercadeo.
- La propuesta para la gestión del cambio incluye el rediseño de la estructura organizacional y mejoras a las operaciones.
- Se identificaron los factores claves para implementar la estrategia con éxito.
- Se construyó el mapa estratégico y se definieron indicadores e iniciativas estratégicas.
- Se evaluó la factibilidad económica de las estrategias formuladas con un análisis costo-beneficio y un análisis de sensibilidad.
- Se infirieron las conclusiones que buscan mostrar los resultados obtenidos y las perspectivas respecto a la implementación de las estrategias.

2. Descripción de la organización

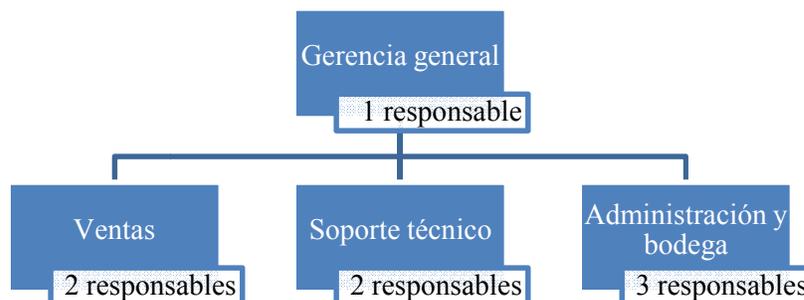
Comercial e Importadora GyR Limitada es una empresa proveedora de soluciones tecnológicas para la industria gráfica desde noviembre de 2009. En sus inicios como “GyR Sistemas” y posteriormente como “GyR Impresoras” estaba orientada a proveer impresoras y equipos multifunción para oficina. Es distribuidora oficial en Chile de productos Konica Minolta, marca líder a nivel mundial en las tecnologías de imagen, desde hace más de 10 años.

El modelo de negocio se basa en la venta de Equipos Multifunción, Impresoras y Copiadoras; Consumibles para impresoras y Servicio técnico: Instalación, Calibración y Soporte.

2.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional es funcional. Presenta una jerarquía de pocos niveles, estructurada en cuatro áreas. Ver Figura 1. La empresa está compuesta por el gerente general - y accionista, con gran experiencia en ventas, un gerente de marketing, un vendedor, dos personas en Soporte Técnico y tres personas en Administración y Bodega. Las funciones se muestran en Anexo A.

Figura 1: Organigrama de GyR

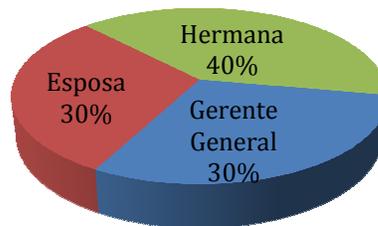


Fuente: GyR.

2.2. Propiedad

Los dueños actuales son el gerente general (30%), su esposa – con funciones administrativas (30%) y su hermana – quien es inversionista en la empresa pero no desempeña labores dentro de ella (40%). Ver Figura 2.

Figura 2: Estructura de Propiedad

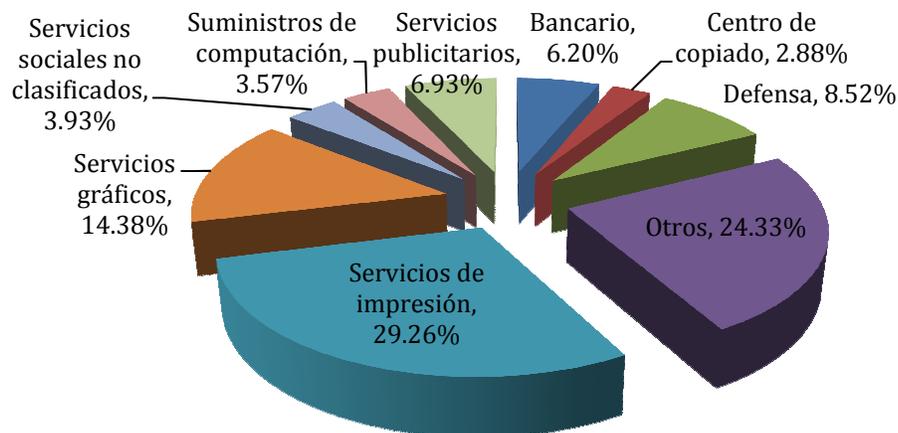


Fuente: GyR.

2.3. Clientes

GyR tiene entre sus clientes a empresas de diversos rubros. Entre estas se encuentran imprentas, centros de impresión, empresas de publicidad, Fundación de Beneficencia Hogar de Cristo, Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI), Defensa (División Educación), Banco de Chile, entre otras. Ver Figura 3.

Figura 3: Clientes de GyR

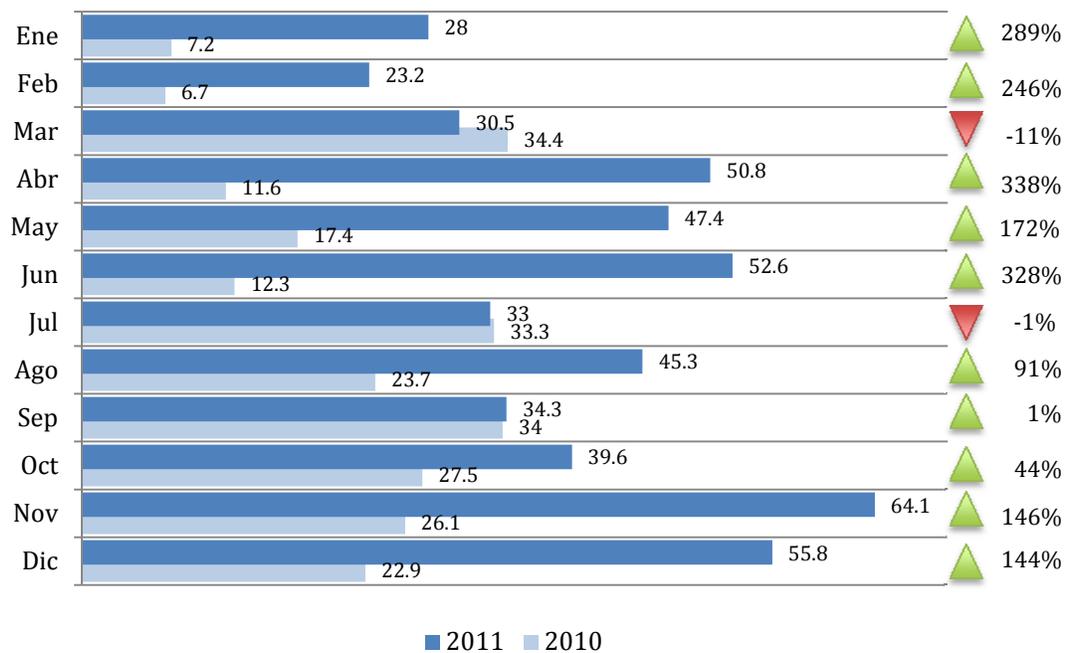


Fuente: Elaboración propia a partir de las ventas de GyR.

2.4. Ventas

El ingreso por ventas fue de US\$476,025.98 en el 2010 y US\$812,986.76 en el 2011. Del análisis de ventas del período se observa un fuerte incremento en las ventas del 2011 que fue de 70% respecto al año anterior, con variaciones negativas para los meses de marzo y julio. En el 2011 la mayor demanda fue en noviembre, diciembre y junio, al contrario de enero, febrero y marzo que tuvieron las ventas más bajas. Ver Figura 4.

Figura 4: Ventas 2010 - 2011 (MMS)



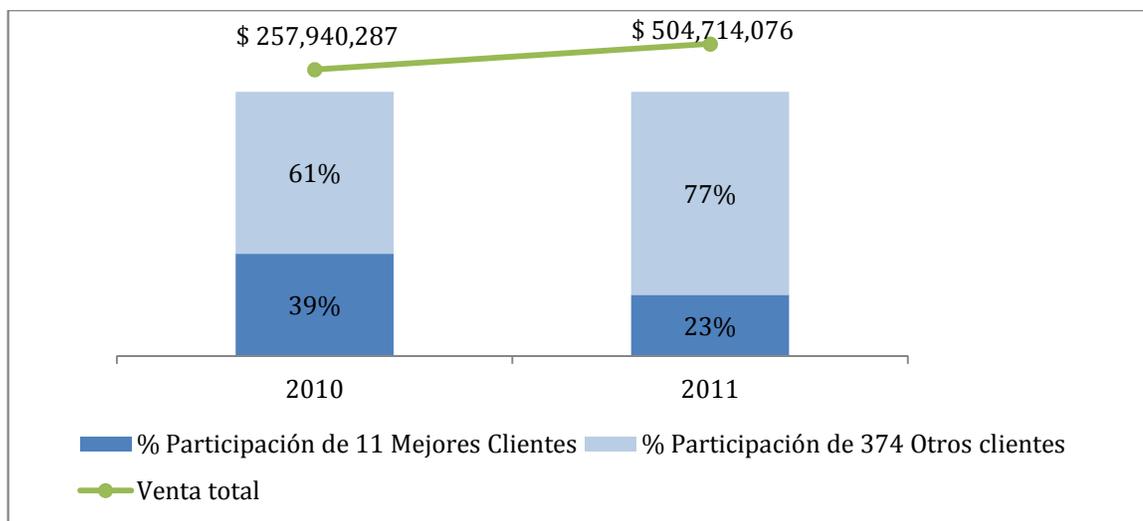
Fuente: GyR.

Su estrategia de venta se basa en precios más bajos que el mercado, 30% por debajo del precio promedio, marginando entre el 25% y el 28%, con opción de venta a crédito de 30 a 90 días. Además aplica una política de fidelización con sus clientes frecuentes mejorando el período de crédito a más de 90 días.

2.4.1. Curva ABC

Con las ventas del 2010 y 2011, se realizó un análisis estadístico para reconocer a los mejores clientes de la empresa. Se encontró que existe un grupo de 11 empresas cuyas ventas anuales representan más del 20% del ingreso total de GyR. Ver Figura 5. El detalle de la venta anual de cada una de las 11 empresas se detalla en el Anexo B.

Figura 5: Mejores clientes de GyR



Fuente: Elaboración propia con base en ventas de GyR.

2.5. Descripción de la Gestión Actual

2.5.1. Gestión Estratégica

Actualmente la empresa no cuenta con declaraciones formales sobre sus valores, visión, misión o políticas que permitan dar a conocer los lineamientos que rigen sus decisiones y operaciones cotidianas, además no existen indicadores de gestión en ninguna área de la empresa. Tampoco ha desarrollado un plan estratégico para los próximos años.

La comprensión que tiene la empresa respecto a la industria no es muy amplia ya que no existe especialización en el rubro. No obstante, existe conocimiento de los competidores.

En Anexo C se resume el perfil estratégico de la empresa.

Toma de decisiones

El gerente general toma gran parte de las decisiones cotidianas, lo que medra la autonomía de las personas y el carácter de mejora que debe tener su gestión. Estas prácticas agotan gran parte del tiempo de Gerencia, sin embargo asegura que las operaciones se realicen bajo un control exhaustivo.

Existe la política de informar al personal cada decisión, lo que potencia la visión sistémica.

GyR tiene un equipo de gerentes diverso: gerente general con experiencia en la industria, gerente de marketing recién inserto, abierto y con conocimientos en administración.

Gobierno corporativo

El gerente general controlador, con un fuerte apego a la empresa, es accionista de casi 1/3 de la empresa.

Actualmente la organización cuenta con una estructura paternal, recomendada para PYMEs. Por lo tanto, el papel del gerente general es asegurar el desarrollo y cumplimiento de las responsabilidades de los empleados.

GyR no posee un directorio a quien reportar resultados.

2.5.2. Gestión de Operaciones

Proceso productivo

El proceso de producción de la empresa es planificado por el gerente general y coordinado entre las áreas. Las cotizaciones de equipos son realizadas por Ventas, se le envía al cliente para su evaluación y posteriormente se realiza el seguimiento. Administración coordina con Ventas y Soporte técnico la demostración del equipo. Si el cliente acepta la oferta, el área de ventas se encarga de cerrar el negocio, definir el plazo

de cobranza y notificar a Administración y Bodega. El tiempo transcurrido desde que se prospecta al cliente hasta que cierra el negocio varía de 1 a 8 meses.

Administración y Bodega coordinan con Ventas las especificaciones de la entrega del equipo y con Servicio Técnico su instalación. Finalmente Servicio Técnico define junto con el cliente los aspectos de la capacitación en el uso del equipo para su uso óptimo.

En el caso de reclamos o quejas de los clientes, estos se contactan con el vendedor, el cual deriva el caso a Servicio Técnico. Este puede resolver la falla vía remota usando el teléfono o un software, si es falla de usuario o mediante visita técnica si el problema lo amerita. El servicio técnico puede ser realizado en las oficinas del cliente o en las instalaciones de GyR.

Existe contacto con el cliente durante la preventa e instalación de los equipos así como durante la postventa para capacitaciones en el uso de equipos y resolución de quejas (99.8% son fallas de usuario y se revierten en aprendizaje para el cliente).

Cabe señalar que la empresa no cuenta con formalización de estos procesos y no maneja indicadores de gestión.

Proveedores y Redes de Apoyo

Se cuenta con un proveedor clave internacional: Konica Minolta y un partner nacional: Datanet, que provee maquinarias. Estas alianzas permiten tener créditos de hasta 90 días por la compra de equipos. Ser representante de Konica Minolta permite tener el respaldo de ser certificados por la marca (Magicolor series 2300, 2400, 3300 y 8650) y responder a las garantías por fallas de fabricación (2% del total de casos) sin intermediarios, en aprox. 2 o 3 semanas - 2 sem. antes que la competencia (distribuidores). La empresa debe asumir sólo 30% del costo del reemplazo. Ver Anexo D: Cadena comercial de la industria gráfica. Sin embargo, la relación con proveedores no se gestiona estratégicamente. GyR no interactúa con su medio participando en iniciativas de asociación, por ejemplo en ASIMPRES, pero se revisan boletines del rubro.

Procesos y Calidad

El trabajo no se planifica, es decir, las operaciones se desarrollan en respuesta a las necesidades diarias y se requiere la aprobación del gerente general para cada gestión. Esto genera desperdicio de tiempo y recursos en gestiones administrativas o en el despacho de productos. Además, existen flujos informales y poco estandarizados que generan problemas de coordinación entre las áreas.

Aprendizaje e Información

Los esfuerzos en la organización están orientados a detectar “cuándo” ocurren los problemas, pero no a explicar “por qué” o a anticiparse a estos. Esto dificulta el desarrollo de mejoras y potencia las llamadas “soluciones parche”.

Obtención de Resultados

GYR no efectúa controles formales de medición de resultados, excepto en lo concerniente a los ingresos y utilidades netas. Tampoco existe un sistema de remuneraciones asociado a resultados de productividad, satisfacción de clientes u otro indicador relevante para la organización.

Infraestructura y Tecnologías

GYR no ha crecido en capacidad instalada a la par que el crecimiento económico de la empresa. Además, no se cuenta con un software de gestión propio que permita coordinar todas las actividades de la empresa como gestión de compras, manejo de inventarios y seguimiento de clientes.

2.5.3. Gestión de Recursos Humanos

Sistema de remuneración y compensación

La empresa tiene una política de remuneraciones superior al promedio del mercado. Los salarios son fijos pero existen bonos para algunos trabajadores como comisiones por ventas y honorarios por visitas técnicas.

No se realiza reconocimiento al personal por su buen desempeño, por tanto la única motivación del empleado es su sueldo.

Descripción de funciones

No están definidas formalmente las funciones ni responsabilidades de los empleados. Sus deberes los tienen asumidos por el tiempo que llevan trabajando y por las instrucciones que reciben a diario, por lo tanto no hay parámetros claros y definidos de su desempeño. Por otro lado, no existe un proceso de evaluación.

2.5.4. Gestión de Marketing y Ventas

La empresa posee un vago conocimiento del mercado debido a la falta de estudios. Su segmentación de clientes es insuficiente y no se hacen análisis de los atributos que más valora el cliente. No existe una estrategia clara para ampliar la cartera de clientes.

2.6. Diagnóstico Económico y Financiero

Análisis financiero estático

GyR ha mantenido una estructura de activos relativamente constante durante los dos últimos años. Estos son mayoritariamente “Activo Circulante”, lo cual tiene relación con el giro del negocio que requiere un nivel adecuado de inventario. En el “Análisis de

Masas Patrimoniales Estático”, detallado en el Anexo G, es posible ver la preponderancia de la Mercadería, Clientes y Dinero en el banco. En cuanto a la estructura de Pasivos, en 2011 cambió fuertemente debido al pago de deudas de corto plazo (de 77.8% a 42.88%) y al incremento del patrimonio (de 21.69% a 56.24%). El aumento del patrimonio se ve altamente influenciado por las utilidades acumuladas. Para ver los detalles de la Masa de Activos y Pasivos se recomienda revisar las Figuras 22 y 23 del Anexo G.

Además, en el 2011 GyR mantuvo un alto nivel del activo circulante y del patrimonio. La Figura 24 del Anexo G muestra la Proporción de Activos, Pasivos y Patrimonio.

Análisis de Fuentes de Uso

Se realizó un análisis de Estado de Fuentes y Usos de Fondos (Anexo H), donde se observa que GyR utiliza mayoritariamente fuentes transitorias para financiar operaciones permanentes. Los préstamos solicitados representan una importante fuente de recursos. Además, se puede ver como la empresa invirtió recursos en vehículos y mercadería, siendo estos últimos los usos más importantes del 2011.

Análisis de Índices

Se analizaron indicadores financieros¹ con base en la información contable de 2010 y 2011 y se compararon con criterios de ratios, a modo de evaluar el desempeño de la empresa, llegando a las siguientes observaciones:

Tabla 1: Ratios de Liquidez GyR

Razones de Liquidez	2010	2011
Razón de Circulante	0.98	1.719
Prueba Ácida	0.575	1.196
Capital de Trabajo	-1,083,451	40,954,745

Fuente: Elaboración propia con base en Estado de resultados de GyR.

¹ El cálculo se realizó con base en las ecuaciones del Anexo I: Razones Financieras.

- La Razón de Circulante en 2011 muestra un incremento en relación con 2010. El alza se explica por una caída en los pasivos corrientes, debido principalmente al pago de créditos. No existe probabilidad de suspender pagos a terceros ni se tiene activos ociosos.
- La Prueba Ácida tuvo un aumento en relación al 2010 por la misma razón comentada en el punto anterior. El resultado indica que no existe peligro de suspensión de pagos a terceros por activos circulantes insuficientes, sin embargo hay una ligera pérdida de rentabilidad (activos ociosos).
- La existencia de capital de trabajo negativo en 2010 se debió a la preponderancia de pasivos de corto plazo. En 2011 se obtuvo un nivel adecuado de activos líquidos al pasar parte de la deuda a largo plazo. No es posible que se tenga problemas para cumplir con deudas a corto plazo.

Tabla 2: Ratios de Eficiencia GyR

Índices de Eficiencia	2010	2011
Rotación de Inventarios	7.20	8.81
Período Promedio de Cobranza	35.76	30.69
Período Promedio de Pago	52.63	56.68

Fuente: Elaboración propia con base en Balance General y Estado de resultados de GyR.

- La liquidez del inventario fue mayor 22.36% en el 2011 respecto al año anterior.
- El período promedio de cobranza fue menor que el período promedio de pago en los dos años, lo que indica que GyR tiene una buena política de créditos y cobros para poder cumplir con las normas de pago.

Tabla 3: Ratios de Endeudamiento GyR

Razones de Endeudamiento	2010	2011
Leverage	3.610	0.778
Endeudamiento	0.023	0.015

Fuente: Elaboración propia con base en Balance General y Estado de resultados de GyR.

- El nivel de endeudamiento en relación al patrimonio de la empresa disminuyó considerablemente en 2011 pasando de 3.61 a 0.778. De acuerdo con la entrevista a

Miguel Taiana², el leverage de GyR es inferior al valor establecido por el BBVA - donde la empresa es cliente - que maneja un criterio de ratio inferior a 2, por lo cual GyR es buen candidato a obtener crédito para inversión.

- La tasa de endeudamiento disminuyó en 2011 debido al pago de pasivos de corto plazo.

Tabla 4: Ratios de Rentabilidad GyR

Indices de Rentabilidad	2010	2011
Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	75.1%	80.2%
Rentabilidad del Activo (ROA)	16.3%	45.1%
Margen Operacional	4.96%	14.74%
Margen Neto de Utilidad	4.98%	14.14%

Fuente: Elaboración propia con base en Balance General y Estado de resultados de GyR.

- En el plano de la rentabilidad se aprecia que el ROE es mayor que el ROA, esto significa que existe un apalancamiento positivo, además el ROA tuvo un aumento en 2011, pasando de 16.3% a 45.1%.
- El margen operacional aumentó 0.097 puntos porcentuales, lo cual puede explicarse por el aumento en los inventarios.
- El margen neto tuvo un aumento importante de aprox. 5% a 14%, margen moderado para los dueños de la empresa.

En conclusión, GyR posee bajos niveles de endeudamiento. Los buenos índices de rentabilidad son su fortaleza ante sus acreedores, es así como puede enfrentar riesgos por deuda.

La rentabilidad sobre las inversiones es alta por lo que es posible seguir por este camino, pero debe mejorarse la gestión.

² SubGerente Pyme del BBVA.

3. Análisis del Entorno Externo

Es de vital importancia entender el entorno externo que rodea a la empresa para detectar las tendencias en cuanto a oportunidades y amenazas. Este capítulo estudia el entorno general, el entorno de la industria y el entorno de la competencia.

3.1. Análisis del Entorno General

Para este análisis se revisaron los segmentos que tienen mayor relevancia para la empresa y se destacan los elementos más relevantes. Se examinarán los segmentos: político/legal, económico, sociocultural y tecnológico.

3.1.1. Segmento Político/Legal

En el nivel político es posible clasificar a Chile como un país de gobernabilidad consolidada, ya que las instituciones funcionan y lo hacen de manera continua. Además el gobierno tiene la capacidad de manejar la sociedad y conducir adecuadamente los conflictos para lograr su resolución.

Dentro de las políticas vigentes se encuentra una activa búsqueda de capital y tecnología extranjeras necesarias para ayudar en el desarrollo económico (*Decreto Ley 600*). Existen algunos incentivos regionales, concesiones tributarias e incentivos de la industria, disponibles para empresas extranjeras y locales por igual. El sistema de Inversión Extranjera ha tenido muy buena acogida, la prueba es que más de 3.800 contratos de inversión han sido firmados con inversionistas de más de 60 países en los últimos 20 años³.

Durante la última década el Banco Central ha aplicado una política de liberalización del mercado cambiario y de apertura a la cuenta de capitales, orientada a mantener un tipo de cambio alto que contribuya al desarrollo de los sectores transables y a lograr un tipo de cambio de equilibrio. Esta política ha permitido aminorar significativamente las fluctuaciones cambiarias de corto plazo, logrando una mayor estabilidad en el precio de la divisa.

³ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia [23].

Con los antecedentes mencionados se puede llegar a la clasificación de riesgo país que presenta Chile en los rankings de riesgo elaborados por las principales clasificadoras de riesgo del mundo (Ver Tabla 5). Un buen nivel en esta lista representa objetivamente una estabilidad financiera, política y social lo cual justifica la inversión a realizar por parte de GyR en el país.

Tabla 5: Clasificación Riesgo País para Chile

Riesgo País 2011		
País	Clasificación S&P	Clasificación Fitch
Chile	AA	A

Fuente: Elaboración propia con base en datos de agencias clasificadoras S&P y Fitch.

Chile se encuentra en una transición desde el grupo grado medio al grupo grado alto de pago. El desafío pendiente del país, es la necesidad de avanzar en temas como la dependencia del precio del cobre y avanzar hacia una mayor flexibilización de la economía. En este aspecto un potencial conflicto puede ser el royalty minero.

Por estos antecedentes se puede establecer el nivel de bajo riesgo de Chile en temas relativos al segmento político y legal.

3.1.2. Segmento Económico

Este punto revisa la solidez de la economía chilena para determinar posibles tendencias y oportunidades a las que se debe prestar atención al momento de definir la estrategia que GyR debe seguir.

Chile posee una prudente gestión macroeconómica que ha resultado en finanzas públicas saludables, un régimen monetario eficaz y creíble y un modelo económico basado en mercados competitivos, así como la profundización del comercio exterior mediante múltiples acuerdos de libre comercio. Chile cuenta con un indicador BSI⁴ de B y un indicador MPI⁵ de 1, que reflejan la solidez de su sistema financiero y una baja exposición a estrés sistémico.

⁴ Banking System Indicator, en español Indicador de Sistema Bancario. Permite medir la solidez de los sistemas financieros en una escala de A (muy alta) a E (muy baja).

⁵ Macro-prudential Indicator, en español Indicador Macro-prudencial. Permite medir la estabilidad de los sistemas financieros en una escala de vulnerabilidad de 1 (baja) a 3 (alta).

La Tabla 6 muestra la evolución de los principales indicadores económicos de Chile para el período 2006 – 2010.

Tabla 6: Indicadores Económicos de Chile 2006-2010

Indicadores	2006	2007	2008	2009	2010	2011
PIB	4,6	4,6	3,7	-1,0	6,1	6,0
Inflación (%)	2,6	4,4	8,7	1,5	1,7	4,4
Tasa de desempleo (%)	7,8	7	-	9,6	8,7	
Deuda pública (% del PIB)	3,9	4,1	5,2	6,1	6,2	

Fuente: Elaboración propia basada en datos Indexmundi⁶

Para Chile el crecimiento económico (PIB) alcanzó una expansión de 6.1% durante 2010 y 6% durante 2011. La tasa de inflación alcanzó en 2008 su nivel más alto de los últimos 6 años (8.7%). Este incremento se correlaciona con el impacto de la crisis financiera. Por otro lado, para el 2011 fue de 4.4 %, un valor que no cumple el objetivo inflacionario definido por el rango meta del Banco Central entre 2% y 4% [3].

A pesar de los avances importantes en términos macroeconómicos, el crecimiento de Chile no ha sido lo suficientemente alto como para revertir la situación de desempleo. En el año 2010 la tasa de desempleo fue de 8.7%, inferior al año 2009 pero por encima de la tasa existente antes de la crisis económica.

La deuda pública ha incrementado en los últimos años. En el plano fiscal, la clasificadora de riesgo, Fitch enfatiza la solidez comparativa de Chile y proyecta para los próximos años un nivel de deuda bajo (inferior a 10% del PIB).

La Tabla 7 muestra el desglose del PIB para actividades vinculadas con la industria gráfica de Chile. Se observa una caída de estas actividades económicas en los años 2008-2009 debido a la Crisis Subprime, sin embargo se aprecia un repunte importante en el 2010 para las actividades de Comercio y Comunicaciones, que invierten fuertemente en el mercado gráfico.

⁶Indicadores mundiales. Página Web: www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=67&c=bl&l=es

Tabla 7: % de Var. Anual para Actividades Vinculadas con la Industria Gráfica 2006-2010

Especificación	2006	2007	2008	2009	I Sem. 2010
Papel e imprentas	5.30	18.50	4.70	0.00	-14.9
Comercio, Restaurantes y Hoteles	6.90	6.20	4.80	-2.70	12.80
Comunicaciones	5.40	12.90	13.50	6.90	11.10

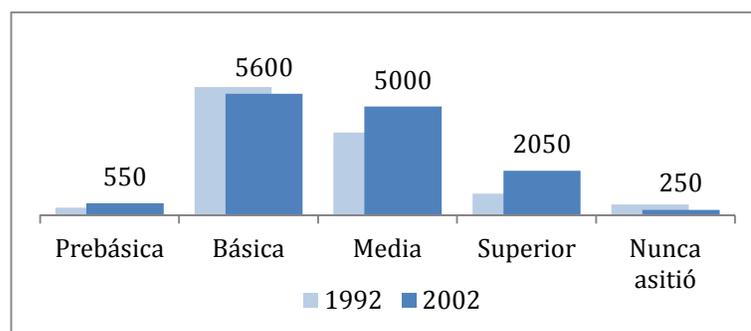
Fuente: SOFOFA⁷ 2010.

En resumen las expectativas son positivas ya que las proyecciones económicas muestran un crecimiento robusto y estable.

3.1.3. Segmento Sociocultural

El segmento sociocultural esta constituido por actitudes y valores culturales de una sociedad. Es importante considerar el mayor nivel educacional de la población al momento de consumir bienes y servicios. La mayor preparación impacta en los ingresos de los individuos, en sus gustos y preferencias. La Figura 6 muestra el grado de preparación en Chile para el 2002 y marca la tendencia de la última década.

Figura 6: Nivel de Instrucción en Chile 1992-2002



Fuente: INE 2003, según Censo 2002.

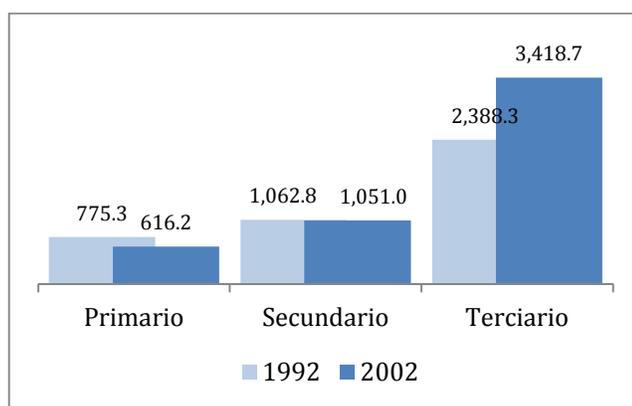
Mientras en 1992, el 2,4% de la población de 5 años o más había aprobado la educación prebásica, en 2002 esta cifra se eleva al 4,1%. En relación a la educación básica, estos resultados son: 50,3% para 1992 y 41,0% para 2002. La educación media presenta un incremento del 33,1% en 1992 al 36,0% en 2002. En tanto, la educación superior aumentó de un 9,0% al 16,0%. El

⁷ Sociedad de Fomento Fabril. Federación gremial, sin fines de lucro, que reúne a empresas y gremios vinculados al sector industrial chileno.

porcentaje de la población de cinco años o más, bajo la categoría “nunca asistió” era de 5% en 1992 y descendió a 2,7% en 2002.

La Figura 7 muestra la ocupación en los sectores. El sector primario comprende las actividades de extracción de recursos naturales sin transformaciones. El sector secundario reúne la actividad artesanal e industrial manufacturera, mediante las cuales los bienes provenientes del sector primario son transformados. El sector terciario se dedica a ofrecer servicios y comercio. Lo cual significa una amplia gama de actividades en aumento. De la figura se observa el aumento de la población activa en el sector terciario, dentro del que se encuentra la industria gráfica, en detrimento de los otros sectores.

Figura 7: Ocupación en los Sectores 1992-2002



Fuente: INE 2003, según Censo 2002.

3.1.4. Segmento Tecnológico

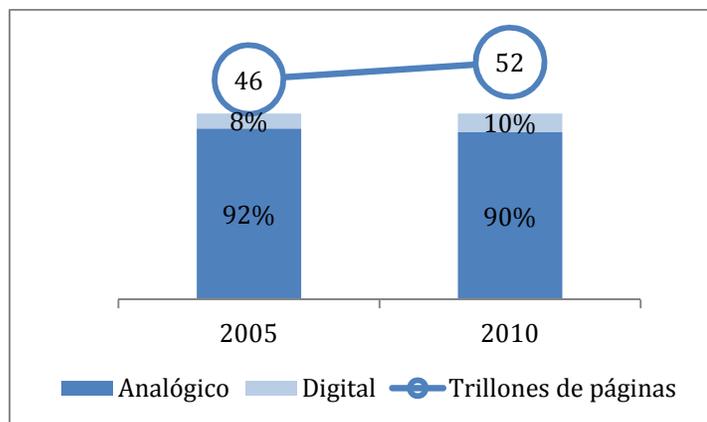
Este capítulo muestra tendencias tecnológicas para los próximos años. Estas tecnologías emergentes ofrecen una oportunidad para formar una ventaja estratégica para los primeros adoptantes en los próximos tres años. En consecuencia, cualquier proveedor de la industria gráfica debe estar muy atento a lo que marcan las nuevas tendencias, para adaptar la oferta a sus clientes.

Digitalización. En Chile, como en el resto del mundo, la industria gráfica se encuentra inmersa en un punto de inflexión importante: la mudanza del papel a los medios de comunicación electrónicos y la digitalización.

La impresión digital va a seguir ganando importancia en el mercado tanto para las tiradas cortas, como para la impresión de documentos, libros y etiquetas.

La Figura 8 muestra la evolución que ha tenido la impresión digital en los últimos años. La impresión digital tiene el mayor potencial de desarrollo en la industria. Del 2005 al 2010 creció el 25% y para el 2015 se proyecta sea del 10 al 30%.

Figura 8: Evolución de la Impresión Digital



Fuente: HP⁸.

Impresión digital y offset. Ambas tecnologías se complementa a la perfección y permiten crear aplicaciones beneficiosas para todas las partes. En este sentido, los impresores que van a tener más oportunidades son los capaces de manejar desde tiradas muy cortas hasta trabajos muy complejos.

Automatización. Los impresores deben soportar la reducción de los márgenes ante una creciente presión de los precios. Con flujos de trabajo estandarizados y automatizados es posible lograr claras ventajas desde el punto de vista de la competencia que tienen un efecto positivo sobre la calidad, los márgenes de beneficio y la captación de negocio.

Impresión sostenible. Tintas a base de aceites vegetales, máquinas con bajo consumo de energía y mínima emisión de CO₂, papeles reciclados y provenientes de bosques cultivados, planchas procesadas con tecnología ultravioleta y sin químicos, productos solventes y limpiadores de procedencia natural.

⁸ La tendencia digital. HP Indigo.

3.2. Análisis de la Industria

3.2.1. Industria Gráfica en Latinoamérica

La región, a pesar de haber sufrido con la recesión mundial de 2009, alcanzó en 2010 una tasa de crecimiento superior a la de Europa y a la de Estados Unidos, apoyada en políticas económicas más equilibradas, fuerte facturación de commodities, condiciones financieras internacionales favorables y una todavía débil pero consistente democracia en la mayoría de los países. En 2010 se estimaba que 2011 sería otro año de crecimiento aunque con índices ligeramente inferiores a 2010. Esto se refleja en la proyección del FMI para el PIB agregado de la región: 5,7% para 2010 y 4% para 2011. (Ver Tabla 8).

Tabla 8: Crecimiento Estimado de la Industria Gráfica por País para 2011

Proyección de PIB y de crecimiento Ind. gráfica 2011 para América Latina y el Caribe			
	2010	2011	2011 Industria gráfica
América Latina y el Caribe	5.7	4.0	3.0
América del Sur	6.3	4.1	
Argentina	7.5	4.0	3.0
Brasil	7.5	4.1	3.0
Chile	5.0	6.0	4.0
Uruguay	8.5	5.0	
Colombia	4.7	4.6	3.0
Ecuador	2.9	2.3	
Bolivia	4.0	4.5	
Perú	8.3	6.0	7.0
Venezuela	-1,3	0.5	
México	5.0	3.9	2.0 - 3.0
América Central	3.1	3.7	2.0 - 4.0
El Caribe	2.4	4.3	2.0 - 3.0

Fuente: FMI. World Economic Outlook - Octubre 2010⁹.

La recuperación de la economía en América Latina ha sido un factor decisivo en el mejoramiento de los resultados de la industria gráfica en 2010.

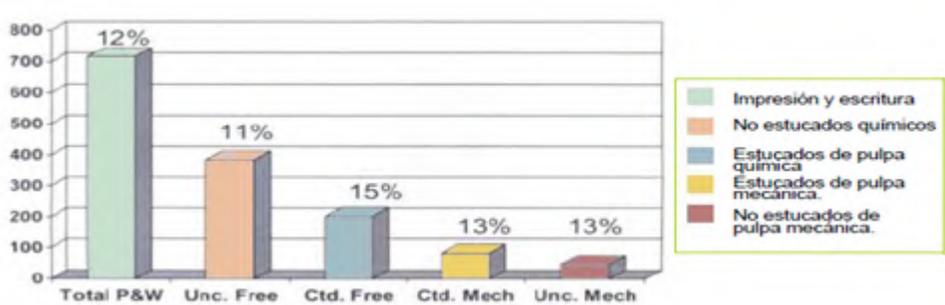
Para 2011 se estimó una tasa anual de crecimiento de 3% para la industria de la región.

⁹Temí Costa, Hamilton [31]

En la zona del Mercosur se destacan Argentina, Brasil y Chile como los mercados gráficos más fuertes. En Chile 2010 fue un año difícil producto del terremoto, sin embargo el sector gráfico cerró dentro de las expectativas. Para el 2011 la autoridad económica estimó un crecimiento en torno a 6% y para la industria se estimaba un crecimiento de 4%.

Respecto a insumos, el papel utilizado para impresión y escritura ha crecido más que para otros mercados en Latinoamérica entre los años 2008 y 2012. Ver Figura 9.

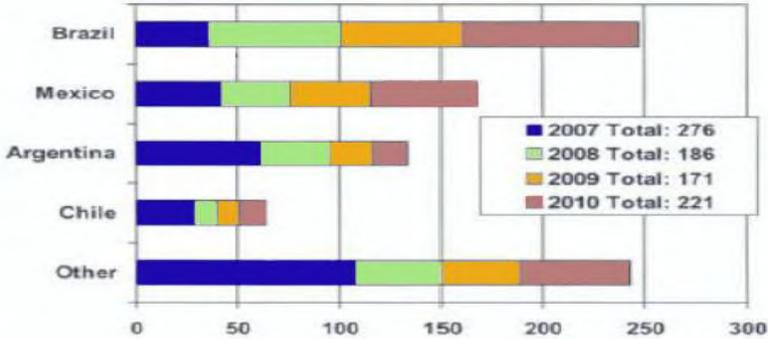
Figura 9: Tendencias de Crecimiento del Mercado Latinoamericano de Papel 2008 - 2012



Fuente: RISI¹⁰.

En la Figura 10 se observa la evolución de la demanda de papel en Latinoamérica para los últimos años. El consumo de papel para impresión y escritura se incrementó 29.23% en 2010 respecto al año 2009.

Figura 10: Demanda de Papel para Impresión y Escritura en Latinoamérica 2007 -2010 (M Tons.)



Fuente: RISI.

Respecto a la compra de equipos de impresión, el proveedor de impresoras offset, Heilderberg, incrementó sus ventas en Latinoamérica en 10 años de 17% a 36% [16].

¹⁰Entidad internacional que regula la Industria Latinoamericana de Celulosa y Papel

3.2.2. Tendencias del Mercado

En esta sección se hará mención a las tendencias actuales del mercado gráfico:

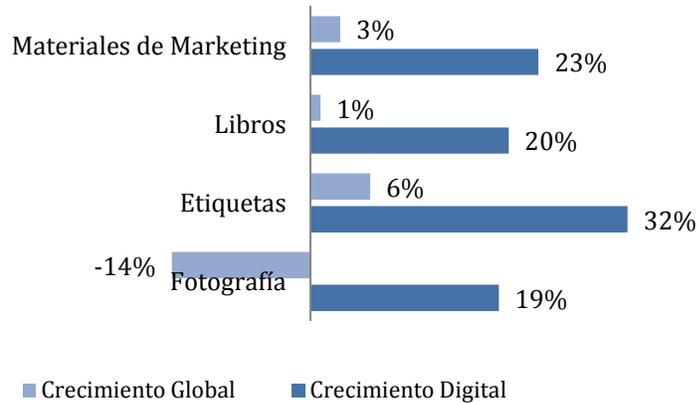
- La primera tendencia tiene relación con un movimiento importante de páginas a tecnologías digitales. Esto se debe a que las páginas digitales generan mayor valor que las páginas analógicas. Por ejemplo: En 2007 el 2% de las páginas formato A4 fue digital y generó el 16% del valor de las impresiones [1].
- Otra tendencia es que el Blanco y Negro es cada día más reemplazado por el color.
- Los impresores se convierten en proveedores de servicios.
- Otra tendencia es la integración de tecnologías híbridas tanto en software como en hardware. Destaca la combinación offset-digital que permite mayor flexibilidad, máxima calidad y más variedad de aplicaciones.

Los aspectos que están cambiando son:

- Aumento de las tiradas cortas y medias. Como porcentaje de todos los trabajos, los tirajes cortos están creciendo fuertemente a un ritmo de 10% anual.
- Reducción del tiempo de entrega.
- Impresión bajo demanda.
- Personalización.
- Rentabilidad. Priorización de rentabilidad por sobre la cantidad de impresiones.

En la Figura 11 se muestran las oportunidades de crecimiento que tienen los productos que se elaboran en la industria. Se observa que etiquetas y materiales de marketing son los que tienen mayor expectativa. Cabe destacar que las empresas que se dedican a la impresión de etiquetas son solamente 4 y son grandes empresas que utilizan equipos de impresión costosos y tecnología de punta.

Figura 11: Oportunidades de Crecimiento



Fuente: HP¹¹.

La proporción de la impresión digital es mayor entre los convertidores de etiquetas, con 47%, seguidos por convertidores de cajas plegadizas, con 31%, y los de empaques flexibles con 19%.

Puesto que el mercado de empaques no se ve afectado por la sustitución electrónica, es natural predecir que la impresión digital le quitará participación a la impresión convencional.

3.2.3. Industria Gráfica en Chile

Las empresas involucradas en los procesos de diseño, producción y comercialización de comunicación impresa constituyen el sector de la Industria Gráfica. Las fases del proceso productivo y la clasificación de los productos se presentan en el Anexo J.

Según ASIMPRES¹², la industria gráfica chilena posee una fuerza laboral de 17,803 empleados y está integrada por un total de 3,845 empresas. La mayor concentración de empresas se encuentra en la Región Metropolitana y corresponde a 2,279 empresas, equivalentes al 59,3% del total. La distribución de las empresas se indica en el Anexo K.

¹¹Akierman, Marcelo [1].

¹² Asociación Gremial de Industriales Gráficos de Chile

La industria está conformada fundamentalmente por MIPYMES¹³ (Ver Estratificación de las empresas en el Anexo K), las cuales satisfacen cerca del 98.9% del mercado nacional. En la Anexo L se resumen las características de las empresas de la industria.

Caracterización Económica

Esta actividad tiene un importante aporte a la actividad económica del país. En el año 2011 los ingresos del giro fueron equivalentes al 0,76% del PIB, teniendo una variación positiva de 0.028% con respecto al 2010. La evolución de las ventas en los últimos cinco años ha sido positiva (a tasas decrecientes), excepto en 2009 que fue negativa debido a la crisis económica, para recuperarse en 2010 y volver a bajar en 2011. Ver Tabla 9.

Tabla 9: Ventas del Sector durante 2006 – 2011 (MM \$)

Ingresos del giro (mm de pesos)						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Envases y etiquetas	384.787	452.873	486.469	489.194	534.357	576.437
Libros, revistas, formularios, comercial y publicitario	266.022	285.259	286.515	229.539	267.572	289.673
Impresión digital y gigantografías	77.886	84.310	94.145	84.610	82.171	47.285
Total Industria	728.695	822.442	867.129	803.343	884.100	913.395
% Var respecto al año anterior		0.128	0.054	-0.073	0.100	0.028

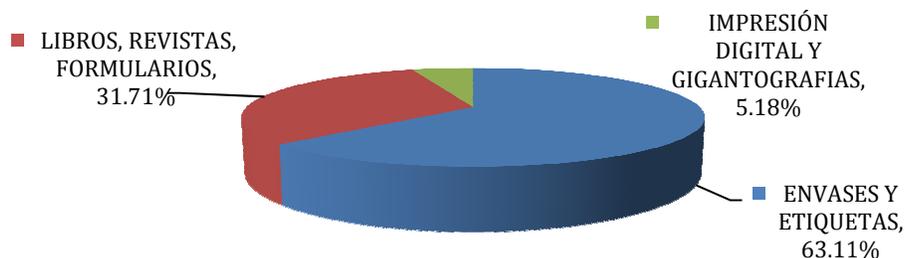
Fuente: Área de Gestión de la Información y Estudios Sectoriales. Dpto. de Estudios Económicos y Tributarios, Subdirección de Estudios SII.

De acuerdo con la Tabla 9, las ventas de la impresión digital y gigantografías tuvieron una evolución positiva entre 2006 y 2008, sin embargo a partir de 2009 comenzaron a decaer, obteniendo una variación de -0.424% en 2011 respecto al 2010.

La participación del mercado está segmentada en 3 grandes rubros. La impresión digital junto con la gigantografías tienen una participación del 5.18% según se observa en la Figura 12.

¹³ Micro, pequeñas y medianas empresas

Figura 12: Distribución de la participación del Mercado por Giro 2011



Fuente: Elaboración propia según Tabla 9.

Importación de Insumos

Para comprender la dinámica del sector es importante analizar el comportamiento de consumo de los principales insumos. Estos son papeles y tintas.

- **Papeles**

Las importaciones de papeles destinados a la industria gráfica tuvieron un comportamiento acorde a la demanda de productos impresos presentando un aumento en los volúmenes ingresados desde el exterior durante el año 2011, conforme a la Tabla 10, y sus variaciones respecto al año 2010. Se observa que solamente las cartulinas y el papel autoadhesivo tuvieron un incremento.

Tabla 10: Importaciones de Papel 2011

Volumen de Papel (Kilos)					
PAPEL	2008	2009	2010	2011	Var. 2011/10
<i>BOND</i>	22.283.340	18.793.343	17.513.649	14.941.451	-14,7%
<i>COUCHE</i>	23.984.385	25.171.062	33.654.815	31.201.587	-7,3%
<i>COUCHE LWC</i>	24.137.304	18.783.093	20.706.168	18.950.003	-8,5%
<i>CARTULINAS</i>	11.014.068	10.078.852	8.339.448	10.352.916	24,1%
<i>AUTOADHESIVO</i>	8.238.110	7.567.182	8.145.172	8.971.458	10,1%

Fuente: Dir. Aduana – Análisis: Depto. Estudio ASIMPRES.

- **Tintas**

Las importaciones de Tintas destinadas a la industria gráfica tuvieron un comportamiento acorde a la demanda de productos impresos presentando un decrecimiento en los volúmenes ingresados desde el exterior durante el 2011, según se detalla en la Tabla 11, y sus variaciones respecto al año 2010. Se aprecia que la importación de tintas y barnices tuvo una variación negativa en 2011.

Tabla 11: Importaciones de Tintas ene-jun 2011 respecto ene-jun 2010

TINTA	2008	2009	2010	2011	Var. 2011/10
Barnices	895.089	974.916	974.105	454.518	-53%
Tintas negras	853.139	550.448	718.821	666.525	-7%
Tintas Colores	2.690.261	1436690,84	2.239.045	2.016.809	-10%

Fuente: Dir. Aduana – Análisis: Depto. Estudio ASIMPRES.

A pesar que las ventas de la industria fueron positivas en el 2011 respecto al 2010, la importación de insumos tuvo variaciones negativas a excepción de las cartulinas y papeles autoadhesivos.

Necesidades del mercado

Contar con tecnología avanzada en las distintas etapas del proceso de impresión, es un elemento clave para explicar el éxito obtenido por la industria gráfica exportadora. La captación y adecuada utilización de los recursos computacionales ha permitido al sector gráfico exportador desarrollar importantes ventajas competitivas, esto a diferencia del grupo de empresas que atiende al mercado nacional que aún sigue siendo en su mayoría de un bajo nivel tecnológico.

De acuerdo con entrevista a dueños de imprentas en regiones [18] (particularmente de Concepción, Arauco, Chillán, Lota y Coronel), faltan distribuidores especializados que los provean de máquinas o repuestos pues se encuentran concentrados en Santiago. Además, debido a la falta de técnicos capacitados para utilizar los equipos, requieren que los distribuidores les expliquen cómo utilizarlos de manera adecuada. Por otro lado, la entrevista realizada a Patricio Hurtado Alvarado¹⁴ [18], confirma la necesidad de capacitación en regiones; Estos datos indican la importancia de la participación de las empresas proveedoras en la integración de las imprentas ubicadas en regiones, con lo cual GyR podría tener una oportunidad en esos mercados.

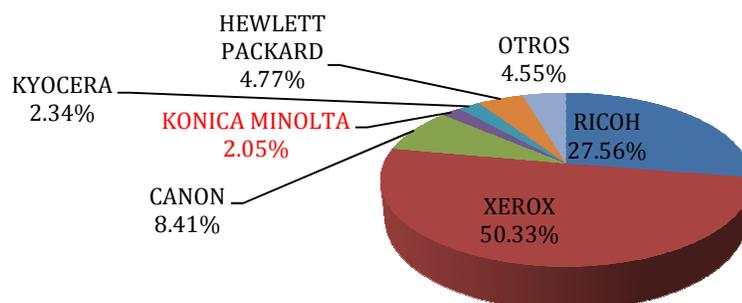
Importación de maquinarias

Chile no produce maquinarias, por tanto el sector depende de las importaciones que provienen principalmente de Europa, Estados Unidos y Japón.

La Figura 13 muestra la participación de mercado por marca en impresoras multifuncionales (color y B&N) en formato A3 durante el 2011. Konica Minolta obtuvo un 2.05% de participación con U\$436,666 Total FOB, ubicándose en el cuarto lugar.

¹⁴ Presidente de ASIMPRES.

Figura 13: Participación de Mercado MFP A3 - 2011



Fuente: Estudio de GyR con base en importaciones según Dir. Aduanas.

De las impresoras multifuncionales Konica Minolta formato A3, GyR distribuye 2 de los tres modelos teniendo una participación del 7.69% y 60% respectivamente. Ver Tabla 12.

Tabla 12: Impresoras Multifuncionales Konica Minolta Vendidas 2011

Modelo	Velocidad	Total (uds)	GyR	% de Participación
MC 7450	24-24	5	0	0,00%
MC 7450 II	24-24	26	2	7,69%
MC 8650	35-35	90	54	60,00%

Fuente: Elaboración propia con base en Vestas de GyR y Estudio de GyR según importaciones. Dir. Aduanas.

La Tabla 13 muestra las importaciones de prensas digitales por marca durante el 2011. De las 9 unidades de prensas digitales importadas por Konica Minolta, 2 corresponden a GyR, lo que representa 22.2% de la marca y 2.6% del total del mercado.

Tabla 13: Importaciones de Prensas Digitales en Chile 2011

Marca	Unidades	Total FOB USD	% Unidades	% Fob
CANON	14	126,562	18,4%	11,5%
KONICA MINOLTA	9	103,773	11,8%	9,4%
RICOH	6	278,955	7,9%	25,4%
XEROX	47	589,839	61,8%	53,7%
TOTAL	76	1.099.130	100%	100%

Fuente: Dir. Aduana.

GyR posee un buen posicionamiento dentro de la marca.

3.3. Análisis del Entorno de la Industria

Un sector industrial está definido por un conjunto de empresas que producen productos o entregan servicios que son sustitutos unos de otros. Cuando hay competencia, estas empresas influyen unas sobre otras. La intensidad de esta competencia y su relación con la capacidad de generar utilidades están en función de las siguientes cinco fuerzas de la competencia.

3.3.1. Amenazas de nuevos entrantes

El ingreso de una nueva empresa a la industria conlleva un aumento de capacidad productiva. Si el mercado gráfico no está en aumento (en el mismo nivel del aumento de capacidad productiva), llevará a una disminución de la cuota de mercado de alguna empresa. La entrada de nuevas empresas depende de las barreras de entrada a la industria y las represalias que pueda tomar el resto de las empresas. El análisis de las barreras de entrada permite concluir que la amenaza de nuevos entrantes es alta.

3.3.1.1. Barreras de entrada

Esta industria ha experimentado un permanente proceso de segmentación del mercado por la afluencia de pequeños negocios, esto debido a que la rentabilidad de la industria y las barreras de entrada son medias, por estas razones los potenciales competidores intentan ingresar al mercado de forma persistente.

3.3.1.1.1. Diferenciación del producto o servicio

Los productos del segmento en que participa la empresa no tienen una diferenciación significativa por lo que las empresas mayormente compiten por precio, diferenciando los productos por marca y sus características de impresión y rendimiento.

3.3.1.1.2. Requerimiento de capital

El segmento donde se enfoca actualmente la empresa se basa en equipos de bajo valor económico. Se requieren altas inversiones de capital, si se quiere ser un competidor relevante, ya que existe una gran variedad de productos especializados en el sector. Esto incluye tener una variedad de equipos con un valor económico moderado.

3.3.1.1.3. Costos de cambio

El costo de cambio de proveedores es alto ya que a pesar que las propuestas de valor son muy parecidas, cambiar de marca, tecnología o tipo de equipo implica tener que desarrollar nuevas destrezas en su manejo.

3.3.1.1.4. Acceso a canales de distribución

Los canales de distribución son directos, por lo que mantener una relación cercana con el cliente es una ventaja frente a los probables competidores.

Para bajar la amenaza de nuevos entrantes, incrementar los costos de cambio y diferenciarse de los competidores, GyR requiere una mayor inversión de capital y aprovechar la calidad del servicio que se ofrece y la gran cantidad de información que se entrega al cliente sobre el manejo de los equipos.

3.3.2. Poder de negociación de los proveedores

Para el segmento impresión, el gran poder de negociación de los proveedores se refleja en las condiciones comerciales y en la disposición de suministros. GyR, cuenta con un número reducido de proveedores que constituyen alianzas clave implicando un costo de cambio elevado. Por tanto el esquema de poder de negociación de los proveedores es alto, pudiendo pasar a uno medio a través de la diversificación de proveedores y de marcas.

3.3.3. Poder de negociación de los compradores

Los medianos y pequeños clientes demandan maquinarias con características similares pero que se diferencian por la calidad de impresión. Son sensibles a los costos de operación y carecen de poder de compra. Los proveedores ofrecen precios similares, pero cambiarse de proveedor significa pagar un costo alto en términos capacitación o destrezas en el manejo de los equipos. Se puede concluir que el poder de negociación de los compradores potenciales de GyR es medio debido a la dinámica de alta competencia que se presenta en el sector.

3.3.4. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos del negocio se acotan a dos dimensiones: los productos como medio de comunicación y la tecnología de impresión como medio de producción.

Con respecto a lo primero, hoy existe gran variedad de sustitutos, como la televisión, TV Cable, TV Satelital, Internet (PC, Dispositivos móviles), Radios, Cines, libros electrónicos, pantallas gigantes, entre otros. Estos medios de comunicación son masivos y probablemente afecte la sustitución de la comunicación impresa masiva, como periódicos, libros y revistas, sin embargo, la posibilidad de personalizar el impreso es una tendencia cada vez más creciente y los medios masivos dejan de ser un sustituto, como por ejemplo en aplicaciones de marketing directo.

En lo referente a la tecnología de impresión, hay variadas opciones para el proceso productivo de impresión que dependen de la orientación productiva que se busque. Para el caso de GyR, la impresión bajo demanda se consigue exclusivamente con tecnología de impresión digital, la cual se divide según el nivel productivo, formato de impresión y sustrato a imprimir. Algunas de las opciones son: Offset digital, Impresoras láser digitales de producción (prensas digitales), impresoras plotter, entre otros. Al tener cada familia de equipos un objetivo diferente no se presentan como equipos sustitutos, aunque la competitividad en el segmento requiere sustituir rápidamente los modelos en cada familia por una tecnología superior.

Por lo anterior se considera que la amenaza de productos sustitutos es baja.

3.3.5. Intensidad de la rivalidad de los competidores

Debido a que en el segmento de medianas y pequeñas empresas proveedoras se encuentra la mayor parte de las empresas de la industria, la competencia directa es alta, además está muy atomizada, lo que dificulta su identificación y estudio. La intensidad de la rivalidad se incrementa

al estar en un mercado de lento crecimiento con productos similares ya que al competir por una mayor participación de mercado se intensifica la competencia por captar clientes. Se planea bajar la intensidad de rivalidad de los competidores mediante la oferta de servicios de mayor valor agregado, que permitan a GyR incrementar los costos por cambio de proveedor.

3.3.6. Conclusiones 5 fuerzas de Porter

En el Anexo M se determinó el atractivo de la dinámica y el entorno competitivo del mercado de la industria gráfica para el negocio, a partir de una matriz que permitió analizar las 5 fuerzas de Porter.

De acuerdo con el análisis, se observa que la dinámica y características del entorno competitivo de la industria gráfica son neutros para GyR (Ver Tabla 14). Para mantenerse en el mercado, es necesario tener una orientación estratégica clara y gran flexibilidad en sus actividades.

Tabla 14: Conclusiones Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Fuerza	Intensidad Fuerza	Implicancia para el negocio
Amenaza Nuevos Competidores	Media	Neutral
Amenaza Productos Sustitutos	Muy baja	Muy atractivo
Poder de Negociación Compradores	Media	Neutral
Poder de Negociación Proveedores	Baja	Atractivo
Rivalidad Entre Competidores	Alta	Poco atractivo
Conclusión	Media	Neutral

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Análisis del Entorno Competitivo

Este punto muestra un análisis sobre la competencia que abarca a cada una de las empresas que compiten entre sí de forma directa.

Debido a que esta industria ha experimentado un permanente proceso de segmentación del mercado y de especialización de las empresas, existen numerosas empresas pequeñas participando en ella.

La Tabla 15 muestra los principales actores de la industria y las líneas de productos con las que operan.

Tabla15: Competencia de GyR

Empresa	Imp Digital	Prerensa	Plotter	Termolaminadora	Guillotina	Software	Tinta	Repuesto	Ases/capac	Serv Técn	SopORTE	Total
Datanet	1	1			1					1	1	5
Microgeo	1		1	1	1	1				1	1	7
Hagraf		1					1	1		1		4
Ferrostaal	1	1						1	1	1		5
ImageX	1	1	1	1						1	1	6
Antalis	1		1	1	1	1	1			1		7
Dimacofi	1	1	1				1			1		5
Total	6	5	4	3	3	2	3	2	1	7	3	39

Fuente: Elaboración propia según GyR y páginas web de las empresas.

Las diferentes empresas del mercado operan con la mayoría de las líneas de productos, las cuales concentran la mayor parte del mercado gráfico, utilizando distribuidores.

Se puede concluir que existe un espacio en el mercado de la industria, específicamente en asesoramiento y capacitación al cliente. Si bien los principales actores de la industria ofrecen una alta calidad en la mayoría de productos que ofrecen, existe una carencia en servicios complementarios que ayudarían en el estrechamiento de relaciones con el cliente. Además, muchos competidores ofrecen impresoras, pero las marcas que comercializan no presentan la más alta calidad en cuanto a características gráficas como Konica Minolta o HP.

3.4.1. Análisis de los principales actores de la industria

Las empresas vinculadas con la impresión digital definen la competencia principal de GyR. Los conceptos a analizar son: cuál es su principal enfoque en líneas de productos, qué los mueve – es decir sus objetivos - y qué están haciendo, según su estrategia.

Las participaciones del mercado no son muy claras, sin embargo, a partir de las líneas de productos y características de estos se puede determinar la competencia:

- **Datanet**

Presente en el mercado hace 13 años, especialista en soluciones de impresión. Esta empresa ha seguido una estrategia de crecimiento hacia la diversificación dentro de la industria gráfica, distribuyendo una amplia línea de productos y varias marcas, entre ellas Konica Minolta.

Tiene presencia en Chile y Perú. Cuenta con una amplia red de distribuidores a lo largo del país. Certificada con la norma ISO 14001 y con enfoque hacia la gestión ambiental, promueve la eficiencia energética de los equipos. Ofrece equipos en oferta en su página web.

- **Antalis gms**

Con 38 años en el mercado. Ha seguido una estrategia de diversificación, con una oferta de productos para todas las fases del proceso productivo.

Cuenta con una amplia gama de productos y maquinaria a la vanguardia de la tecnología.

Su estrategia está basada en proveer impresoras sin costo, con el objeto de mantener contratos por consumibles durante varios meses.

No está centrada en el cliente sino en los productos.

Contrariamente a su lo que declara, no brinda apoyo ni asesoramiento a sus clientes.

GyR se encuentra en un nivel intermedio entre estas empresas y sus distribuidores, ya que es una empresa pequeña que importa pero para su propio abastecimiento - no para distribución, manteniendo una relación cercana con sus clientes y procurando entender sus necesidades.

En conclusión, los dos competidores directos tienen distintas fortalezas que son aprovechadas de diferentes maneras. Datanet, a pesar de ser partner de GyR, no tiene una relación muy estrecha con los clientes lo cual puede ser un punto a favor de la empresa. Por su lado, Antalis tampoco se preocupa por estar cerca del cliente. Esto representa una oportunidad para GyR que se puede diferenciar de estos dos grandes competidores a través de la asesoría y servicio y haciendo uso de su conocimiento sobre los equipos para poder crecer.

3.5. Síntesis de Factores Externos: EFAS

La tabla EFAS¹⁵ es una manera de organizar los factores externos en categorías de oportunidades y amenazas y analizar con qué eficacia responde la administración de la empresa a estos factores específicos en vista de la importancia percibida para ella. La tabla EFAS para GyR se presenta en la Tabla 16.

¹⁵ Por sus siglas en inglés, External Factors Analysis Summary.

Tabla 16: Resumen del Análisis de Factores Externos

Factores externos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
Oportunidades				
<ul style="list-style-type: none"> Facilidad de acceso a crédito por buen estado financiero 	0,12	4	0,48	Existe la necesidad de contar con capital de trabajo para crecer
<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer mayor variedad de productos 	0,05	3	0,15	Abrir la oferta de opciones
<ul style="list-style-type: none"> Proveer maquinarias para otras fases del proceso productivo 	0,05	3	0,15	Abrir la oferta de opciones
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de nuevos canales de distribución 	0,05	3	0,15	Referidos al acceso a segmentos objetivos
<ul style="list-style-type: none"> Potenciar la venta en regiones 	0,05	3	0,15	Existe un mercado insatisfecho
<ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento de marca para aumentar participación de mercado 	0,1	4	0,4	Estar presente en la mente de los clientes
<ul style="list-style-type: none"> Organización regional sólida y con potencial de crecimiento 	0,05	3	0,15	Buenas perspectivas de la industria en la región
<ul style="list-style-type: none"> Clientes demandantes de eficiencia y diferenciación tecnológica 	0,05	2	0,1	Equipos eficientes y de buen rendimiento
Amenazas				
<ul style="list-style-type: none"> Gran cantidad de empresas proveedoras de maquinarias que apuntan al mismo segmento objetivo 	0,1	4	0,4	Los proveedores se ven obligados a bajar los precios
<ul style="list-style-type: none"> Cambios tecnológicos 	0,05	2	0,1	Obsolescencia de inventario
<ul style="list-style-type: none"> Dependencia de los partners (Datanet y Konica Minolta) 	0,1	3,5	0,35	Bajo poder de negociación
<ul style="list-style-type: none"> Desaceleración de la economía por inestabilidad local o mundial 	0,05	2	0,1	Disminución de la demanda
<ul style="list-style-type: none"> Fluctuaciones cambiarias 	0,1	3	0,3	La empresa compra equipos en dólares
<ul style="list-style-type: none"> Exceso de capacidad instalada en la industria gráfica 	0,08	3	0,24	Disminución de la demanda
Calificaciones totales	1,00		3,22	

Fuente: Elaboración propia.

La calificación ponderada total indica la eficacia con que responde la empresa a los factores actuales y esperados de su ambiente externo. Con una calificación de 3.22, GyR se considera que está ligeramente por arriba del promedio de la industria gráfica.

4. Análisis del Entorno Interno

Cuando una empresa analiza su entorno interno, está en condiciones de determinar qué puede hacer con base en sus recursos, capacidades y competencias centrales únicas.

4.1. Cadena de valor

Figura 14: Cadena de valor de GyR

Infraestructura: Oficina y Showroom ubicados en la Región Metropolitana, comuna de Santiago				
Administración de recursos humanos: Existencia de proceso de selección y contratación de personal				
Abastecimiento: Compra local de mercancía a partner, compra de insumos e importación de equipos Konica Minolta				
Logística interna: Contacto con proveedores, cotización, importación, recepción y manejo de inventarios	Operaciones: Administración de la cartera de productos, demanda y funciones del personal	Logística externa: Distribución de productos directa (oficina y a domicilio) e indirecta (despacho a regiones)	Marketing y ventas: Asesoría, capacitación, oferta (mueble base de impresora), publicidad a público interesado	Servicio: Instalación, calibración, servicio técnico, soporte y garantía

Fuente: Elaboración propia.

La Figura 14 muestra la cadena de valor de GyR. La empresa mantiene competencias en las actividades de Logística Interna. Sin embargo mientras nos acercamos a la punta

(Cliente), la empresa se hace menos eficiente en las Operaciones y la Logística de Salida para luego hacerse eficiente nuevamente en el Servicio. Por otra parte no se posee un Marketing muy dirigido ni una variedad de servicios.

4.1.1. Actividades principales

4.1.1.1. Logística Interna

Los principales insumos son la gestión y el conocimiento, ambos relacionados con las personas. Por lo tanto están tratados dentro del proceso de administración de recursos humanos. Así como está definido, este proceso no crea valor a los clientes, por tanto es “externalizable”.

4.1.1.2. Operaciones

Proceso manual de administración de productos, la demanda, y las funciones del personal, siendo los dos últimos muy importantes para la empresa ya que representan un punto de contacto con el cliente. Genera valor a los clientes, sin embargo pueden ser actividades que otra entidad desarrolla mejor. “Externalizable”

4.1.1.3. Logística externa

Aplica proceso de entrega de productos y servicios. Este proceso crea valor a sus clientes. “No externalizable”.

4.1.1.4. Marketing y ventas

Todas las ventas de productos y servicios de GyR hasta diciembre de 2011 han sido logradas gracias a publicación de AdWords¹⁶ y visitas de un ejecutivo a imprentas de

¹⁶ Anuncios en Google que aparecen en los resultados de búsqueda al introducir una palabra clave, de manera que la publicidad de GyR se muestra únicamente a un público que está interesado en el producto o servicio.

RM. El buen asesoramiento ha sido factor fundamental en la obtención de clientes nuevos. Luego, los buenos resultados han permitido vender sus servicios a los mismos clientes en múltiples ocasiones. Por el tamaño de la empresa, la relación con los clientes se maneja de forma muy personalizada. “No externalizable”.

4.1.1.5. Servicios

Estas actividades son administradas por personal de GyR, que utilizan sus conocimientos y talento para su desarrollo. Por lo tanto tratados dentro de la administración de recursos humanos. Este proceso es central. “No externalizable”.

4.1.2. Actividades de apoyo

4.1.1.6. Infraestructura de la empresa

La administración general es el único proceso considerado fundamental dentro de la infraestructura de la empresa. Los procesos de contabilidad y legal son considerados “externalizables”.

4.1.1.7. Administración de recursos humanos

Uno de los pilares del éxito de la empresa se basa en el talento de sus colaboradores, de forma que las actividades relacionadas con el desarrollo humano y profesional de GyR se realizan internamente y son consideradas un proceso central de la empresa, por lo tanto no “externalizable”. Debido a esto existe un proceso de selección, basado en la experiencia que se tiene en el rubro y nivel de instrucción (conocimientos en redes, artes gráficas, diseño, administración). Actualmente se está impulsando la capacitación del personal para desarrollar habilidades relacionadas con las funciones que desempeñan.

4.1.1.8. Abastecimiento

El abastecimiento se reduce principalmente a la cartera de productos que ofrece la empresa, por parte de proveedores locales e internacionales vía importación de estos. Este proceso no crea valor a los clientes, por tanto es “externalizable”.

Con respecto a la Cadena de Valor de GyR, se podrían externalizar las actividades de apoyo de infraestructura de la empresa y abastecimiento, dado que son procesos estandarizados y administrativos, y que no forman parte de las competencias centrales como es el servicio que se brinda. Además, se podrían externalizar las actividades primarias de marketing, dado que hay oferta de empresas en dichos rubros que ofrecen servicios con mayor experiencia, pudiéndose dar lineamientos generales por parte de la empresa en relación a la política comunicacional a emplear.

GyR puede generar ventajas de diferenciación principalmente en las áreas de marketing y ventas, servicios y operaciones.

4.2. Recursos, capacidades y competencias centrales

Se analizará y determinará aquellos recursos y capacidades internas que pueden ser fuente de ventajas competitivas. Se analizarán los recursos tangibles e intangibles de GyR.

4.2.1. Recursos tangibles

Activos que la empresa puede ver y cuantificar. La Tabla 17 muestra los recursos tangibles de GyR.

Tabla 17: Recursos Tangibles de GyR

Recursos Tangibles	
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos computacionales
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con 2 personas en el equipo de venta, dos personas en el equipo de servicio técnico y 1 persona en despacho.
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos eficientes con alta resolución de impresión, consumibles (tinta y unidad de imagen) y repuestos.
Relacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas formales • Acuerdos con proveedores

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. Recursos intangibles

Tienen raíces en la historia de la empresa y se han ido desarrollando con el transcurso del tiempo. La Tabla 18 muestra los recursos intangibles de GyR.

Tabla 18: Recursos Intangibles de GyR

Recursos Intangibles	
Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de la administración de 10 años • Personal comprometido • Alta capacitación en el área
Credibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • De los clientes en GyR • De la empresa en su personal
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con la última tecnología en equipos
Visión	<ul style="list-style-type: none"> • Visión común entre los líderes de la empresa
Modalidad de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada, brindando asesoramiento

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3. Competencias centrales

Las competencias centrales de una empresa son capacidades que dan origen a la ventaja competitiva. El análisis de los recursos permite determinar cuáles son las capacidades estratégicas de GyR. En la Tabla 19 se analiza el cumplimiento de los cuatro criterios de ventaja competitiva sostenible desarrolladas en GyR: **Valiosas**, permiten a GyR aprovechar oportunidades o neutralizar amenazas; **Raras**, pocos o ningún competidor

posee la capacidad; **Caras de imitar**, atribuibles a una cultura; **Insustituibles**, cuando la empresas no cuentan con recursos estratégicos alternativos para lograr la capacidad.

Tabla 19: Competencias Centrales de GyR

Competencia Central					
Capacidades	Valiosa	Rara	Cara de imitar	Insustituible	Consecuencia
Buena relación con proveedores	Sí	No	No	Sí	Ventaja temporal
Contar y retener personal capacitado y con experiencia	Sí	Sí	Sí	Sí	Competencia central
Posibilidad de otorgar crédito	Sí	No	No	Sí	Ventaja temporal
Calidad de servicio	Sí	No	No	Sí	Ventaja temporal
Relación cercana con clientes	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja temporal

Fuente: Elaboración propia.

Cuando las capacidades cumplen los cuatro criterios, se transforman en competencias centrales que producen una ventaja sostenible sobre la competencia. Según la Tabla 19, la competencia central de GyR es “*contar con personal capacitado y con experiencia*”. Esta competencia central está fundamentada en recursos como la visión empresarial de gerentes y la modalidad de trabajo de GyR.

Las ventajas temporales de GyR están formadas por un conjunto de recursos estratégicos que pueden ser sustituidos por otros y a su vez lograr la misma competencia. Entre estas, la principal es la “cercanía con el cliente”. Si bien se considerarán estas ventajas como fuente de competencias centrales, se debe poner atención en cómo transformarlas en ventajas sostenibles.

Las competencias descritas tienen una gran fortaleza, que es estar basadas principalmente en recursos intangibles, los que son más difíciles de igualar o imitar por la competencia. GyR debe invertir en profundizar esas capacidades, y enfocar su negocio con base en ellas, además de tomar especial cuidado en no perder ese activo diferenciador.

4.2.4. Ventajas sostenibles en el tiempo

La principal ventaja competitiva de la empresa debe contar con un plan factible que permita efectivamente mantener esa ventaja en el tiempo. La principal ventaja comprende dos actividades, la primera, obtener personal con experiencia y la segunda, retener aquel personal talentoso y capacitarlo.

Para obtención personal con experiencia GyR contrata personas que han estado relacionadas con el rubro y por tanto conocen el proceso productivo y el funcionamiento de ciertos equipos.

La empresa debe establecer una relación con instituciones de formación a nivel técnico en la industria gráfica que permita construir un puente entre personal talentoso con proyecciones profesionales y la empresa.

Para la retención del personal GyR ha establecido salarios dentro y sobre el promedio del mercado¹⁷ - según la responsabilidad y confianza que amerita el cargo - e incentiva las rentas variables por sobre las rentas fijas. Se asignan comisiones por ventas o por servicio técnico. Además, en la empresa se promueve el trato adecuado al personal, trabajo flexible y las buenas relaciones con el gerente.

¹⁷ \$180 mil a \$250 mil para encargado de bodega, \$300 mil a \$450mil para vendedor, \$400 mil a \$600 mil para los cargos equivalentes a Técnico en Administración de Redes y Soporte y Técnico en Administración de Empresas, \$750 mil a \$1 millón para Ingenieros [8].

4.3. Síntesis de Factores Internos: IFAS

La tabla IFAS¹⁸ es una manera de organizar los factores internos en categorías de fortalezas y debilidades, así como de analizar qué tan bien responde la administración a estos factores específicos en vista de su importancia para ella. La tabla IFAS para GyR se presenta en la Tabla 20:

Tabla 20: Resumen del Análisis de Factores Internos

Factores internos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
Fortalezas				
• Bajo nivel de endeudamiento	0,08	5	0,4	Facilita acceso a créditos
• Contar con clientes fidelizados por el buen servicio prestado	0,05	3	0,15	Permite rentabilizar a los clientes ofreciendo continuamente productos y servicios
• Estar certificados por Konica Minolta	0,06	3	0,18	Garantiza la calidad del servicio y la credibilidad de los clientes
• Excelente servicio postventa	0,09	5	0,45	Permite acercarse al cliente y generar fidelización
• Capacidad técnica de los consultores y técnicos	0,08	4	0,32	Garantiza la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes
• Cumplimiento de acuerdos de entrega	0,05	3	0,15	Genera confianza y seguridad en los clientes
• Flexibilidad del servicio a las necesidades del cliente	0,07	4	0,28	Crea satisfacción en el cliente al resolver sus necesidades
• La alianza con Datamet	0,06	3	0,18	Garantiza el servicio (mantenimiento), crédito y acceso a oferta de productos
Debilidades				
• Inexistencia de un plan estratégico	0,05	4	0,2	No se cuenta con una dirección y alineamiento de las decisiones

¹⁸ Por sus siglas en inglés, Internal Factor Analysis Summary.

Factores internos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
<ul style="list-style-type: none"> No existe desarrollo de aspectos de marketing 	0,06	4	0,24	Dificulta incrementar la cartera de clientes
<ul style="list-style-type: none"> No existe formalización de los procesos 	0,03	2	0,06	GyR debe alinear esfuerzos y aprovechar recursos
<ul style="list-style-type: none"> No existe descripción de funciones y responsabilidades 	0,03	2	0,06	GyR debe alinear esfuerzos y aprovechar recursos
<ul style="list-style-type: none"> No existen objetivos ni indicadores por área de gestión 	0,03	3	0,09	No se validan las actividades
<ul style="list-style-type: none"> Falta de evaluación de desempeño 	0,03	2	0,06	No permite establecer un plan de mejoramiento continuo
<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de incentivos alineados con los objetivos de la empresa 	0,04	2	0,08	Alinear a los empleados con la misión de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> Falta de imagen de marca o de al menos una característica claramente reconocida por el mercado 	0,07	3	0,21	GyR es poco conocida en el mercado
<ul style="list-style-type: none"> Falta de conocimiento del mercado 	0,07	4	0,28	No permite conocer tendencias actuales
<ul style="list-style-type: none"> Falta de especialización en la industria gráfica 	0,05	4	0,2	Tomará tiempo desarrollarla
Calificaciones totales	1		3,59	

Fuente: Elaboración propia.

La calificación ponderada total indica qué tan bien la empresa responde a los factores actuales y esperados de su ambiente interno. Con una calificación de 3.59, GyR se considera una empresa ligeramente por encima del desempeño promedio de la industria.

5. Formulación de Estrategia

GyR deberá iniciar su actuar por el eje estratégico para sentar los cimientos de las estrategias funcionales.

5.1. Análisis de la situación: Análisis FODA

La matriz SFAS¹⁹ resume los factores estratégicos de una organización combinando los factores externos de la Tabla EFAS con los factores internos de la Tabla IFAS.

Tabla 21: Resumen del Análisis de Factores Estratégicos

Factores estratégicos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Cto. Plazo	Med. Plazo	Lgo. Plazo	Comentarios
F1. Bajo nivel de endeudamiento	0,08	4,5	0,36	X	X		Buena posición financiera
F4. Excelente servicio postventa	0,12	5	0,60	X	X	X	Permite acercarse al cliente y generar fidelización
F5. Capacidad técnica de los consultores y técnicos	0,08	4,5	0,36	X	X		Garantiza la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes
D2. No existe desarrollo de aspectos de marketing	0,12	2,7	0,32	X			Dificulta incrementar la cartera de clientes
D8. Falta de imagen de marca o de al menos una característica claramente reconocida por el mercado como ventaja competitiva	0,12	1,5	0,18		X		GyR es poco conocida en el mercado
D9. Falta de conocimiento del mercado	0,12	2,1	0,25		X		No permite conocer tendencias actuales
O1. Facilidad de acceso a crédito por buen estado financiero	0,08	5	0,40	X	X		El financiamiento es clave para crecer

¹⁹ Por sus siglas en inglés, Strategic Factors Analysis Summary.

Factores estratégicos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Cto. Plazo	Med. Plazo	Lgo. Plazo	Comentarios
O6. Posicionamiento de marca para aumentar participación de mercado	0,1	1	0,10		X		Estar presente en la mente de los clientes
A1. Gran cantidad de empresas proveedoras de maquinarias que apuntan al mismo segmento objetivo	0,08	1,8	0,14	X	X		Mercado altamente fragmentado
A3. Dependencia de los partners (Datanet y Konica Minolta)	0,05	1,8	0,09	X	X		Bajo poder de negociación
A5. Fluctuaciones cambiarias	0,05	2,2	0,11	X	X	X	La empresa compra equipos en dólares
Calificaciones totales	1		2,92				

Fuente: Elaboración propia.

La calificación ponderada total indica qué tan bien la empresa responde a los factores estratégicos actuales y esperados de su entorno. Con una calificación de 2.92, GyR se considera una empresa ligeramente por debajo del promedio de la industria.

5.2. Revisión de la misión y visión

A partir del análisis del entorno externo y de lo que podría hacer la empresa es posible obtener una visión que represente la imagen de GyR y una misión que la aterrice y que en conjunto marquen la dirección que seguirá la empresa.

Misión

“Contribuir al éxito de nuestros clientes, ayudándolos a responder de mejor manera ante el mercado y sus clientes, con alternativas de solución integral”

Visión

“Ser proveedores líderes a nivel nacional de soluciones tecnológicas y de servicios de la industria de las artes gráficas para nuestro segmento objetivo”

5.2.1. Propuesta de valor

Se le ofrece al cliente una solución técnica de calidad y atención personalizada, entregando una asesoría efectiva de la adecuada adquisición de los productos que se ajusten a sus estándares y niveles de búsqueda. A diferencia de los competidores, para GyR es importante que el cliente pruebe y encuentre lo que está buscando, asegurando que sus necesidades sean satisfechas.

5.3. Estrategia de negocio de GyR

GyR pretende entregar a los clientes servicios de tal forma que estos los perciban diferentes a los de la competencia, manteniendo precios razonables; por tal motivo debe utilizar el enfoque de diferenciación. La diferenciación estará presente a lo largo de la cadena de valor, basada en los recursos intangibles de la empresa como experiencia y conocimiento técnico. El resultado se verá reflejado a través de la entrega de servicio de calidad y eficiente.

El análisis indica que esta estrategia debe tener énfasis en los siguientes factores:

- Calidad del producto
- Logística externa
- Servicio al cliente

5.4. Estrategia comercial

5.4.1. Análisis del cliente final

El estudio del cliente indirecto, es decir el Cliente del Cliente de GyR, es muy importante para elegir una estrategia adecuada que garantice un crecimiento sostenible a largo plazo, ya que la información sobre el comportamiento de estos, es en muchas

ocasiones el mejor indicador de futuras pautas de compra que realizarán los clientes directos.

La mayoría de las empresas pequeñas y microempresas del sector abastecen pedidos del mercado nacional no teniendo grandes diferencias en las exigencias de calidad. El incremento de la competencia y de las exigencias de los consumidores obliga a la mayor parte de las imprentas a ofertar sus servicios diferenciados a segmentos concretos de consumidores. El ideal del marketing gráfico podría ser conocer perfectamente cada consumidor individual y realizar ofertas comerciales personalizadas y adaptadas a cada individuo.

El estudio de los clientes finales y la realización de planes de marketing requiere dividir la población en grupos que puedan estudiarse y adaptar los planes de marketing a los diferentes segmentos. Comenzando por una segmentación geográfica, demográfica, social y por conductas (nivel de exigencia, lealtad, hábitos de compra) pero la más importante es la segmentación con base en las necesidades que tiene el cliente final en cuanto a servicios, entre los que se puede destacar: que lo importante para el cliente no es sólo el impreso mismo, sino un servicio integral óptimo. Este servicio se compone, en primer lugar, de un producto base (folleto, revista o libro), además de elementos adicionales, entre los que se encuentran la entrega de un servicio completo (desde la etapa pre-impresión hasta la distribución), el cumplimiento de plazos de entrega y de las condiciones acordadas en los contratos, particularmente en lo que se refiere a la calidad, lo que implica buenos colores, calidad del papel de impresión y cumplimiento de las características solicitadas por los clientes.

Con dichos segmentos identificados en el mercado gráfico, se puede afrontar con mayor claridad las necesidades de las imprentas y centros de impresión (cliente directo) y así ofrecerles una mejor propuesta.

5.4.2. Atributos de compra más valorados

El proceso de elección del proveedor de equipos y servicios contempla la cotización de 2 a más empresas.

Una vez que se reciben las cotizaciones y considerando que todas cumplen con las especificaciones técnicas, los criterios de decisión primordiales son los servicios y las características de la impresora. Ver Tabla 22.

Tabla 22: Variables de Decisión de los Clientes

Servicio	Impresora
Soporte técnico	Costo de los insumos
Garantía	Calidad de la impresión
Probar los equipos antes de comprar	Precio de la impresora
Asesoría en uso de impresora	Rapidez (páginas por minuto)

Fuente: GyR

Los empresarios que compran impresoras digitales todavía optan por el precio a la hora de adquirir la máquina, pero poco a poco esa modalidad va cambiando. Hoy se tienen equipos modernos de alta tecnología con buena calidad de impresión.

5.4.3. Segmentación de mercado

Este proceso se utilizará para identificar clientes potenciales que se comporten de manera similar ante los estímulos de las variables de la mezcla del mercado, propuestas por la empresa.

5.4.3.1. Segmentación geográfica

GyR debe concentrar sus esfuerzos en empresas localizadas en Chile para ofrecer servicios en el territorio nacional. Se dividirá el país en dos grupos, el primero considerará Región Metropolitana que concentra la mayor parte de las empresas gráficas (60.1%), y en el segundo grupo el resto de las regiones.

5.4.3.2. Segmentación por tamaño de empresa

GyR se dirigirá a pequeñas y medianas empresas (21.5% del mercado) ya que por requerimientos de capital, no es factible orientarse a las empresas grandes.

5.4.3.3. Segmentación por tipo actividad

Empresas que su actividad principal sea Impresión y Servicios Conexos, de acuerdo con la clasificación de SII²⁰. Entre estos se enfocará en:

- **Imprentas medianas y pequeñas:** Incluyen altos y bajos tirajes de impresión. Reciben trabajos de particulares, agencias y profesionales independientes.
- **Agencias de Comunicaciones y Marketing:** Agencias encargadas de idear planes y estrategias de comunicación y marketing de empresas consolidadas a nivel nacional y subcontratan los servicios de diseño e impresión.
- **Agencias de Publicidad:** Asesoran y planifican estrategias publicitarias y de medios para diversas empresas y subcontratan los servicios de impresión.
- **Agencias de Diseño:** Desarrollan trabajos de diseño gráfico, industrial, interiores y/o vestuario para empresas de distintos rubros, requiriendo impresión de maquetas de los diseños y trabajos de bajo tiraje.
- **Centros de Impresión:** Ubicados en universidades, institutos y escuelas de formación gráfica, que ofrecen servicios a los alumnos. También se consideran los centros de impresión y fotocopias, que atienden trabajos de impresión laser digital.

Esta segmentación ayudará a enfocar cada tipo de productos y servicios a un determinado tipo de cliente.

²⁰ https://loa.sii.cl/IMT/MODCYA_BusquedaPorRubro.html

5.4.3.4. Segmentación operacional

Empresas que cuentan con alta y mediana tecnología. Esto incluye a MIPYMES que cuentan con software no legalizados, con equipos de bajo tiraje de impresión.

5.4.3.5. Segmentación psicográfica

Esta segmentación ayuda a entender las principales necesidades que tiene cada tipo de cliente para poder potenciar la oferta que realiza la empresa, creando nuevos servicios y enfocarse en productos específicos. Se identificó diferentes tipos de clientes:

➤ Dirigidos a los productos:

Clientes que buscan eficiencia en los equipos.

Clientes que buscan equipos de alta calidad que garanticen los resultados.

Clientes que buscan equipos/consumibles de bajo costo.

Clientes que desean encontrar equipos y consumibles en un solo lugar.

➤ Dirigidos a los servicios:

Clientes que necesitan asesoramiento de los equipos.

Clientes que buscan crédito en sus compras.

Clientes que necesitan consumibles de urgencia.

Clientes que requieren servicio técnico especializado y eficiente.

Clientes que buscan un respaldo efectivo de garantías.

Clientes no satisfechos con el servicio al cliente.

5.4.4. Segmento objetivo

A partir de la segmentación más las directrices provenientes de la visión y misión se puede definir el segmento meta como sigue:

Los clientes que atenderá GyR serán imprentas medianas y pequeñas, agencias de comunicación y marketing, agencias de publicidad, agencias de diseño y centros de impresión para ofrecerles productos y servicios en el territorio nacional.

Las necesidades que satisfará GyR a sus clientes corresponden a los siguientes productos:

- Soporte / Servicio Técnico
- Venta de equipos con características gráficas
- Complementos (para la fase de acabado)
- Repuestos para los equipos
- Consumibles de equipos
- Tintas y papeles adecuados para los equipos (según gramaje)

Adicionalmente, GyR enfocará sus esfuerzos en clientes pertenecientes a los grupos psicográficos presentados en el punto anterior mediante el diseño de una serie de acciones para cumplir con cada requerimiento y lograr la satisfacción de los clientes.

5.4.5. Posicionamiento

De la visión se obtiene el posicionamiento que GyR quiere lograr, o cómo quiere que sus clientes la recuerden: “Ser una empresa reconocida en su mercado objetivo por su capacidad de prestar un servicio confiable, eficaz y de calidad”.

5.4.6. Plan de marketing

Objetivos

El plan de marketing esta orientado a mejorar el posicionamiento de la empresa y a lograr el crecimiento. Para mejorar el posicionamiento GyR tiene como objetivo la diferenciación de la empresa ante sus clientes y su posterior fidelización. El apoyo al crecimiento se puede manifestar mediante el aumento de las ventas. Por lo tanto los objetivos del plan de marketing son:

- Diferenciar la empresa.
- Fidelizar clientes.
- Aumentar las ventas.

Estrategias de marketing

La Figura 15 muestra las acciones de marketing (estrategias) para alcanzar los objetivos definidos.

Figura15: Estrategias de Marketing



Fuente: Elaboración propia.

- **Desarrollo de imagen corporativa:** Desarrollar una imagen orientada al cliente (más que en los productos), con el fin de diferenciarse de la competencia y ser reconocidos en el mercado. El desarrollo de imagen es un aspecto a considerar dentro de la campaña de promoción.
- **Showroom:** Mejorar la sala de demostración con mayor variedad de equipos para la prueba de sus atributos por parte de los clientes. Se adquirirá una impresora Offset digital y una guillotina el primer año y una prensa digital, una termolaminadora, un software de gestión del color y la remodelación del showroom el segundo año.
- **Asesoramiento:** Constituye parte de la oferta de valor. Consiste en el asesoramiento detallado respecto al equipo que mejor satisface sus necesidades, tipo de papel adecuado, cálculo de los costos de impresión y su relación con el precio del equipo.

- **Capacitación:** El objeto de esta actividad es satisfacer al cliente y de este modo crear un lazo en beneficio de la fidelización y retención de clientes. Se capacitará en: reemplazo de consumibles (punto de reorden de consumibles y cambio de toner), manejo e interpretación de los controladores de impresión, manejo exhaustivo del equipo para sacarle el máximo provecho.
- **Participación en eventos del sector:** El objetivo de participar en estas actividades es que la marca de la empresa sea recordada y captar nuevos clientes. Se participará en la feria “Salón de Negocios Digitales” cada año.
- **CRM:** Se implementará un sistema CRM, con el fin de llevar un registro detallado de todas las actividades comerciales de cada cliente, lo que permitirá disponer de información actualizada para alcanzar mayor eficiencia en las actividades de marketing dirigidas a cada uno de ellos.
- **Sitio web:** La actualización de la página web permitirá mostrar información actualizada, catálogos de productos, ofertas y noticias. El objetivo es mejorar el canal de comunicación. Se pretende realizar blog, discusiones técnicas y publicación de artículos de actualidad de la industria. Además contará con presencia en redes sociales como Facebook y Twitter para promocionar sus productos y servicios a los segmentos objetivos que están registrados en estas.
- **Sistema de descuento:** Esta acción tiene tres objetivos: 1) Fidelizar a los mejores clientes (con mayor demanda/frecuencia de compra). 2) Estabilizar la demanda a lo largo del año con campañas de marketing puntuales en ciertos meses, por ejemplo entre enero y marzo donde la demanda disminuye. 3) Reducir la obsolescencia de inventario. Para los casos 1 y 2 se realizará descuentos por frecuencia de compra y/o por cantidad (Nº de equipos o sobre cierto monto). Para el caso 3 se harán descuentos de remate de hasta 25%.
- **Contratos de servicio:** Por mantenimiento preventivo (equipos con más de 1 año). El objetivo es asegurar al cliente el respaldo del buen funcionamiento de los equipos y asegurar la demanda. Se propone realizar contratos por 6 y 12 meses.

- **Campaña promocional:** Dirigida a cada segmento objetivo, que contribuya a informar sobre los atributos y capacidades de los equipos y las necesidades que satisfacen y esté enfocada a convencer sobre la superioridad del servicio. Además de la publicidad realizada actualmente, se implementará un servicio de e-mailing, publicidad en redes sociales y en foros de publicidad y diseño, por ejemplo Zapping Latam²¹ o Diseño Emergente²². Se propone realizar un evento anual por el lanzamiento de nuevos equipos con clientes potenciales, que incluya un descuento por compra para los asistentes. Sorteo de un equipo de impresión en ferias cada año por registrar sus datos para demostración de equipos.
- **Adición de nuevas marcas:** Ayudará a potenciar el showroom y entregar a los clientes una mayor variedad de opciones, además de contribuir a reducir el poder de negociación de los proveedores. Marcas como HP por su gran velocidad y excelente calidad.
- **Adición de nuevos productos:** De otras fases del proceso productivo (post impresión), permitirá ofrecer una mayor variedad de productos y potenciar el showroom y así lograr satisfacer otros requerimientos de los clientes.
- **Fortalecer la fuerza de ventas:** Se incorporará un vendedor para regiones con base de operaciones en Santiago. Esto será relevante para potenciar el crecimiento de la empresa dando a conocer la oferta al mercado que se encuentra más alejado.
- **Participación Asociaciones Gráficas:** La participación en asociaciones relevantes, permitirá a GyR, estar presente en todas sus actividades y en la contingencia de las empresas proveedoras, conocer las tendencias del mercado local.

En el Anexo N se muestra la relación existente entre los diferentes tipos de clientes de la empresa y las acciones de marketing propuestas. Se observa que existen acciones directamente dirigidas hacia algún segmento específico. Según la penetración de cada

²¹ Página de diseñadores. Página Web: <http://www.zappinglatam.com/>

²² Página de diseñadores. Página Web: <http://www.disenoeemergente.net/>

acción en el mercado al que se dirige la empresa, cada cliente podrá optar a los beneficios que representan las mismas, según su conveniencia.

El presupuesto para la realización de estas acciones propuestas se encuentra detallado en el Anexo O.

5.4.7. Control

Las acciones de marketing serán controladas según una serie de indicadores y metas en un determinado tiempo, adecuadas para cada acción. Ver Anexo P.

5.5. Estrategia de operaciones

Se describen los aspectos que debe considerar la gestión integral de la cadena de valor de GyR en la administración de sus operaciones.

Planificación y control: Se implementarán sistemas de planificación y programación así como el uso de sistemas de información y control.

Gestión de calidad: Las áreas de marketing y operaciones deben desarrollar medidas de control de calidad, para esto se puede hacer uso de la encuesta ServQual²³ semestralmente para identificar los elementos que generan valor para cada cliente y a partir de esta información revisar los procesos con el objeto de introducir mejoras. Ver Anexo Q.

Relación con proveedores: Se debe trabajar el enfoque colaborativo. El gerente de operaciones evaluará constantemente la eficiencia de los equipos, cumplimiento de garantías y el suministro adecuado.

²³ Instrumento para medir la calidad en los servicios. Permite comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto al servicio.

5.6. Estrategia de abastecimiento

Las principales tareas que se recomiendan a la función de compras son las siguientes:

Selección y evaluación de proveedores: Se abrirá el abanico de proveedores. Estos serán evaluados por el gerente general y el gerente de operaciones para su selección y toma de decisiones que puedan conducir a convenios o alianzas. Se evaluará el prestigio de marca, certificaciones ISO, responsabilidad ambiental, políticas comerciales (créditos) y política de abastecimiento.

Calidad de productos: La calidad de impresión, rendimiento del equipo, eficiencia energética serán analizadas antes de decidirse por ofrecer un producto y se le dará seguimiento anual de manera de garantizar calidad a los clientes.

5.7. Estrategia de recursos humanos

Los recursos humanos son una fuente de ventaja competitiva sostenible y en consecuencia GyR debe adoptar un enfoque estratégico que se alinee con el modelo de negocio. Se debe considerar:

Contar con personal altamente calificado: Se debe contar con personal que adquiere conocimientos y habilidades con rapidez. Esto puede fomentar la innovación y la creatividad, lo cual repercutirá en el rendimiento de la organización. Se tendrá en cuenta el modelo de competencias (Tabla 23).

Promoción y asignación: Mejorar la adaptación de los recursos humanos disponibles a los puestos.

Capacitación: Para apoyar la formalización del funcionamiento de la empresa es necesario manejar la capacitación de los empleados a través de un proceso definido con la gerencia y el personal, poniendo énfasis en el conocimiento de la visión estratégica de la empresa y su compromiso e identificación con el negocio (ver Tabla 24).

Tabla 24: Sistema de formación y aprendizaje de GyR

Etapa	Descripción	Responsable	Tiempo	Producto
Inducción o reinducción	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la empresa y el modelo del negocio, misión, visión, sensibilización con la cultura de la empresa, deberes y derechos. 	Recursos humanos	Media jornada laboral, anual	Empleados con conocimiento de la visión interna de la empresa. Compromiso estratégico.
Formación técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de brechas de conocimientos técnicos en los empleados. • Formación en mercadeo, redes, administración. • Trato al cliente, trabajo en equipo. • Formación en áreas de conocimientos específicos (nuevos equipos o sistemas). 	Recursos humanos en coordinación con el Gerente del área	En dependencia del programa, semestral	Empleados con formación en la materia
Reforzamiento de la cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el compromiso de los trabajadores con la empresa a través del contacto con la dirección de GyR 	Gerente general y Recursos humanos	Media jornada laboral, anual	Renovación del compromiso con la empresa. Retroalimentación de la actividad comercial

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación: Se debe implementar una encuesta de satisfacción a los clientes después de la prestación de servicios para medir la satisfacción general, el desempeño del técnico y el cumplimiento de plazos. También se mejorará la medición del desempeño dentro de la organización para asignar recompensas adecuadas.

Recompensas: Se estudiará la retribución en diferentes formas: monetaria, promoción, verbal (elogio de la gestión), sentido personal del bienestar, responsabilidades.

Motivación: Para asegurar la motivación de los empleados de GyR, se debe implementar las siguientes prácticas:

- Trabajo estimulante.
- Manifiestar a los empleados su contribución a la creación de valor.
- Retroalimentación y reconocimiento de un trabajo bien hecho.
- Propuestas de mejora aceptadas por superiores.
- Mantener los salarios competitivos con el mercado.
- Condiciones adecuadas para el desarrollo de sus funciones.

Remuneración variable: Es necesario modificar el sistema de remuneraciones, incorporando una parte variable relacionada con la satisfacción del cliente y la calidad.

Sistema de reclutamiento y selección: En la Tabla 25 se propone un sistema de reclutamiento y selección con el objeto de incorporar al personal idóneo que contribuya a desarrollar la estrategia de GyR y se identifique con su cultura.

Tabla 25: Sistema de Reclutamiento y Selección de GyR

Etapa	Descripción
Revisión de antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en trato con clientes. • Formación técnica en el área. • Dar prioridad a la experiencia en la industria gráfica.
Registro de elegibles	Contar con un registro de candidatos internos y externos que cumplan con las cualidades mencionadas anteriormente para cubrir las vacantes que requiera la empresa.
Entrevistas profundas y simulaciones	Probar presencialmente, a partir de un cuestionario elaborado por recursos humanos y el encargado del área, y de la simulación (ventas o inspección de equipos), que el candidato

Etapa	Descripción
	cuenta con las habilidades necesarias para ejercer el cargo.
Evaluación psicológica	Comprobar qué actitudes y valores del candidato están alineadas con la cultura de GyR.
Revisión de referencias y exámenes médicos	Considerar capacidad motriz para el servicio técnico.

Fuente: Elaboración propia.

5.8. Estrategia financiera

Se debe trabajar los siguientes puntos de la función financiera:

Presupuesto de capital: Se creará un sistema para decidir la conveniencia de realizar una inversión, las necesidades y fuentes de financiamiento para cada tipo de inversión, de manera de racionalizar la adquisición de activos y su forma de financiamiento.

Fondo de maniobra: Se establecerá un capital de trabajo con el que se deberá contar y actualizar cada mes para cumplir con las obligaciones de corto plazo oportunamente.

Estructura organizativa: Se designará un cargo dentro de la empresa para mantener el control financiero. La toma de decisiones será asesorada por un experto externo.

5.9. Estrategia de tecnología

Las tecnologías de información serán imprescindibles en el desarrollo del plan estratégico. Las principales decisiones relacionadas con esta estrategia son las siguientes:

Selección de tecnología: Se prestará atención constante a las nuevas tecnologías, de manera de adelantarse a la oferta de la competencia local.

Tecnología de procesos: Implementar un ERP²⁵ que permita integrar la información de los procesos de compra y tener una mejor coordinación y control de la información y entre las distintas áreas.

Los módulos que podrían beneficiar a GyR son:

- Adquisiciones, Inventario y Ventas: Para integrar la información y planificar la logística de salida.
- Finanzas: Para llevar los procesos contables básicos de la empresa.

Bajo la estrategia de estrechamiento de relaciones con el cliente, es necesario instaurar un sistema CRM²⁶ para asegurar la satisfacción de este.

El software OpenBravo, es una solución opensource ERP para pequeñas y medianas empresas, con módulo CRM. Permite trabajar remotamente mediante una interfaz web. Esta solución es recomendada para GyR. También se podría optar por empresas que ofrecen servicio de consultoría de instalación de ERP y CRM para Pymes, como la empresa chilena INSIS con su sistema Addax que proporciona una solución de software operacionalmente competitiva con grandes proveedores de software como SAP, por una fracción del precio.

5.10. Estrategias genéricas

5.10.1. Estrategia de Reestructuración

Estrategia de empresa para cambiar su conjunto de negocios o su estructura financiera.

²⁵ En español, Planificación de los recursos empresariales.

²⁶ En español, Gestión de las relaciones con los clientes.

Análisis y rediseño de la cadena de valor de GyR

En el punto 4.1 se analizó el proceso central, secundarios y de apoyo de la cadena de valor de GyR. Se determinó qué procesos son candidatos a “externalizar” y cuáles deben desarrollarse dentro de la empresa. En la Tabla 26 se analiza en detalle el proceso central de GyR. Para ello, se utiliza el mapa de MIT/SLOAN que permite analizar y rediseñar un proceso basándose en cinco criterios que son importantes para el cliente: importancia para el cliente, reloj tecnológico, posición competitiva, capacidad de proveedores y arquitectura.

Tabla 26: Análisis y Rediseño de la Cadena de Valor de GyR

Área	Actividad	Importancia para el cliente	Reloj tecnológico	Posición competitiva	Capacidad de proveedores	Arquitectura	Decisión
Logística de entrada	Contacto con proveedores	Baja	Rápido	Ventaja	Muchos	Integral	In sourcing
	Manejo del inventario	Baja	Promedio	Equilibrio	Muchos	Modular	Out sourcing
Operaciones	Administración de la cartera de productos	Alta	Promedio	Ventaja	Pocos	Integral	In sourcing
	Funciones del personal	Media	Promedio	Ventaja	Pocos	Integral	In sourcing
Logística de salida	Distribución en oficina	Media	Lento	Equilibrio	Muchos	Integral	In sourcing
	Distribución a domicilio	Alta	Lento	Equilibrio	Muchos	Integral	In sourcing
	Distribución en regiones	Alta	Lento	Equilibrio	Muchos	Modular	Out sourcing
Marketing	Promoción	Media	Promedio	Equilibrio	Muchos	Integral	In sourcing
	Publicidad	Media	Promedio	Equilibrio	Muchos	Modular	Out sourcing
Servicios	Servicio técnico	Alta	Promedio	Ventaja	Muchos	Integral	In sourcing
	Soporte	Alta	Promedio	Ventaja	Muchos	Integral	In sourcing

Fuente: Elaboración propia

Las actividades de contacto con proveedores, operaciones, distribución en oficina, distribución a domicilio, promoción y servicios, presentan un valor estratégico más alto que las actividades de manejo de inventarios, distribución en regiones y publicidad según mapa MIT/SLOAN. Esta tendencia puede cambiar en el tiempo, lo que sugiere realizar análisis de valor estratégico sobre los recursos de la empresa en forma frecuente pudiendo desprenderse de otras actividades y enfocarse en el negocio central.

5.10.2. Estrategia de cooperación de GyR

Las empresas utilizan estrategias de cooperación para compartir sus recursos y capacidades con el fin de crear mayor valor. En este sentido, GyR analiza sus recursos estratégicos a través de sus recursos, capacidades y competencias centrales o a través de su cadena de valor para encontrar formas de cooperación con otras empresas.

Alianzas estratégicas

Los recursos y capacidades de la empresa proveen una fuente de ventajas competitivas basadas en la capacitación, la experiencia y el conocimiento de los empleados de GyR. Estas competencias permiten a la empresa disponer de equipos muy competentes para desarrollar proyectos de acercamiento con el cliente.

GyR provee el conocimiento para agregar valor a las actividades del cliente mediante el servicio técnico y soporte. Muchos clientes no cuentan con las destrezas apropiadas en el manejo de los distintos equipos y conocimientos sobre el tipo de consumibles o papel a utilizar. Los beneficios para los clientes son:

- Acelerar el desarrollo de nuevos bienes o servicios

Facilita a los clientes aprender el manejo de nuevas tecnologías y su uso apropiado debido a que GyR provee el conocimiento respectivo.

- Evitar la incertidumbre del desempeño

GyR mitiga el riesgo técnico y la incertidumbre que acarrea la inserción de nuevos equipos mediante pruebas con diseños gráficos estándar de los clientes a pequeña escala usando nueva tecnología para luego aplicar en la industria a mayor escala con riesgos controlados.

Los beneficios para GyR son:

- Evitar la incertidumbre de la demanda

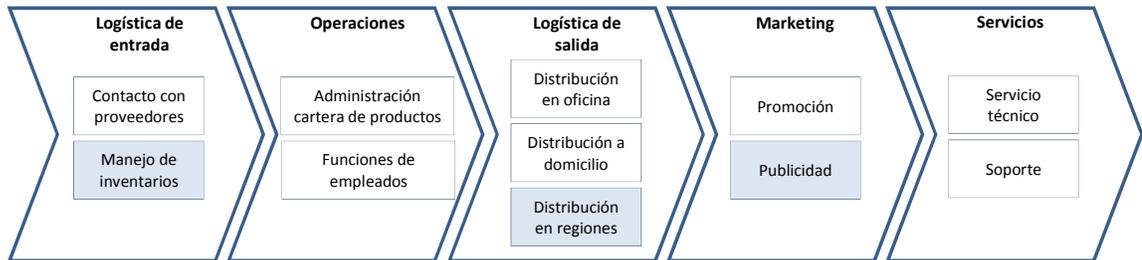
GyR mitiga la incertidumbre de la demanda gracias a la cercanía con el cliente, y al conocimiento del historial de los equipos, anticipándose a la provisión de consumibles y repuestos.

Estrategia de cooperación a nivel de negocios

El análisis de la cadena de valor determina la posibilidad de realizar alianzas de cooperación a nivel de negocios de tipo complementaria vertical y horizontal.

Se determinó que las actividades de manejo de inventarios, distribución en regiones y publicidad pueden ser realizadas mejor combinando recursos y capacidades con terceros. La Figura 16 muestra la cadena de valor de los partners. Notar que participan en distintas etapas de la cadena de valor.

Figura 16: Alianza estratégica complementaria horizontal



Fuente: Elaboración propia con base en Tabla 26.

5.11. Factores clave de éxito

En conjunto con la alta dirección de la empresa, basados en su experiencia, se asignó una calificación de 1 a 7 a cada factor clave de éxito, donde 1 es la nota más baja y 7 la más alta (Tabla 27). Esto indica que entre mayor sea la nota, la empresa cuenta actualmente con ese factor y es suficiente mantenerlo, por un período de tres años, para lograr lo que se definió en la estrategia.

Tabla 27: Factores clave de éxito de GyR 2012-2015

Factor clave de éxito	2012	2015
Desarrollar a las personas para que brinden un servicio de calidad	4	7
Proporcionar los sistemas de apoyo necesarios	2	6
Retención de los clientes	3	6
Integrar nuevos servicios	1	5
Ampliación y reforzamiento de los productos	2	6
Especialización de la empresa al área gráfica	2	7
Financiamiento	2	5

Fuente: Elaboración propia en conjunto con la dirección de GyR.

Para cada uno de los factores se abordarán dos preguntas: ¿qué debe hacer la empresa para mantenerlo? (puntuación alta) o ¿qué debe hacer para desarrollarlo? (puntuación baja).

Desarrollar a las personas para que brinden un servicio de calidad

Para que GyR pueda mantener una fuerza de trabajo orientada al cliente y brinde un servicio de calidad, debe capacitar a sus empleados.

➤ Capacitación en las habilidades técnicas e interactivas

Los empleados que tienen relación con los clientes necesitan ser capacitados en habilidades de comunicación, para que puedan comunicarse de manera clara con estos y con los otros empleados; y en habilidades de interacción, que les faciliten proporcionar los servicios de manera cortés y empática.

➤ Empoderamiento de los empleados

GyR debe conceder a sus empleados la autoridad, las habilidades y herramientas para la toma de decisiones respecto al cliente que les permitan adecuarse a sus requerimientos y enfrentar los problemas que surjan inesperadamente.

➤ Trabajo en equipo

GyR debe recompensar las metas compartidas del equipo, en lugar de los desempeños individuales. Se debe capacitar a los empleados sobre las habilidades para el trabajo en equipo y asegurarse que la gerencia motive constantemente a los miembros de su equipo.

Proporcionar los sistemas de apoyo necesarios

Sin apoyo interno ni sistemas orientados al cliente, es casi imposible que los empleados puedan brindar un servicio de calidad.

➤ **Medición de la calidad del servicio interno**

GyR debe implementar una cultura interna de calidad a través de auditorías de servicio al cliente interno, las cuales permiten conocer mejor sus necesidades y visualizar la relación entre lo que se entrega internamente, así como la forma en que esto respalda el servicio al cliente final. Se hará una Evaluación de 360 grados anual, con seguimientos trimestrales, a cargo de la administración.

➤ **Proporcionar la tecnología y el equipo de apoyo**

Se debe rediseñar la distribución de las estaciones de trabajo de manera que favorezca la orientación al servicio interno y proporcionar los sistemas que permitan el acceso a la información adecuada para el desarrollo de sus funciones. Se necesita priorizar el acondicionamiento de una oficina para el personal del área de Bodega.

➤ **Desarrollo de procesos orientados al servicio interno**

Es preciso que al diseñar los procedimientos internos, se considere el valor y la satisfacción del cliente final. Para esto es necesario que los empleados planifiquen sus actividades y organicen sus horarios de manera que puedan realizar sus funciones con eficiencia.

Retención de clientes

Las estrategias de retención de clientes se deben centrar en:

➤ **Servicio de calidad**

La empresa debe concentrar esfuerzos en brindar un servicio de excelente calidad que le permita satisfacer al cliente y así poder fidelizarlo. Esta se medirá mediante pequeñas encuestas al entregar el servicio y encuestas semestrales más profundas para conocer la percepción que el cliente tiene al respecto y detectar oportunidades de mejora.

➤ Factores financieros

Una manera de atraer clientes nuevos es a través de precios más bajos por frecuencia de compra o por ventas de paquetes de equipos complementarios.

➤ Factores sociales

GyR debe desarrollar relaciones continuas y promover el trabajo en equipo, que vincula a los clientes con la empresa a través de algo más que los incentivos financieros. Se debe definir planes para los clientes activos, para trabajar estrechamente con estos con el fin de construir vínculos interpersonales, además de buscar su satisfacción con los servicios que GyR le ofrece.

➤ Factores de personalización

Emplear procesos más flexibles que permitan la generación de servicios variados, y en lo posible personalizados, proporcionado a sus clientes soluciones a la medida de sus necesidades individuales.

Integrar nuevos servicios

Al ampliar la oferta de servicios, GyR ofrecerá una mayor variedad de soluciones gráficas a sus clientes. Para esto podría ser necesario realizar una reestructuración de la empresa o contratar personal.

Ampliación y reforzamiento de productos

Es importante que GyR sea el primero del mercado en ingresar nuevas soluciones que adquieran los partners y que estén al alcance del segmento objetivo. GyR podría ampliar su cartera de productos incorporando maquinarias para las fases de pre y post impresión y complementos para ofrecer al cliente una mayor variedad de opciones.

Especialización de la empresa en el área gráfica

GyR debe conocer el mercado y las tendencias que existen para de esa manera poder ofrecer los productos que los clientes requieren en el momento oportuno y adelantarse a la competencia.

Financiamiento

La empresa podría requerir tener acceso a financiamiento para poder incrementar su capital de trabajo e implementar estrategias de crecimiento.

6. Implementación y Control de la Estrategia

La implementación de la estrategia es la suma de actividades y opciones requeridas para ejecutar un plan estratégico.

6.1. Gobierno Corporativo en GyR

Las principales estrategias que persiguen instaurar acciones, mecanismos y relaciones entre las partes que permitan servir los objetivos de los grupos de interés en GyR son:

- Desarrollar política de remuneración de los ejecutivos (junto con separación de control y propiedad).
- Instaurar un directorio (en el largo plazo).

Estas estrategias serán abordadas dependiendo del crecimiento de la empresa.

6.2. Estructura organizacional

6.2.1. Estructura organizacional de GyR

GyR debe implementar un nuevo diseño de la organización, reduciendo su grado de centralización y hacer un mejor uso de grupos de trabajo interfuncionales y autónomos. Se debe diseñar los puestos de trabajo centrados en equipos y en la cadena de valor, además mantener la comunicación horizontal, con toma de decisiones participativa. Este nuevo diseño de estructura organizacional permitirá a la empresa tener características más flexibles al implementar las nuevas estrategias.

La empresa podrá utilizar varias estructuras organizacionales con el cuidado de mantenerlas siempre alineadas con la estrategia escogida. El crecimiento de las ventas producirá problemas de coordinación y control. Por esto, se seleccionaron las estructuras organizacionales (a partir de muchas otras) que se muestran en la Tabla 28 junto a su respectiva estrategia asociada.

Tabla 28: Estructura Organizacional Recomendada para GyR según Estrategia Seleccionada

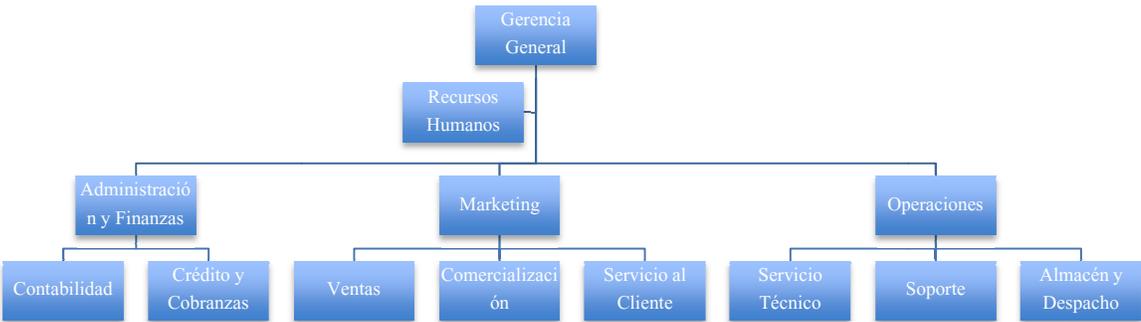
Estrategia seleccionada para GyR	Estructura organizacional recomendada
Estrategia de enfoque	Estructura simple
Estrategia de negocio de diferenciación	Estructura funcional para estrategia de diferenciación

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 17 se propone la nueva estructura para GyR, aprovechando los beneficios de la separación de algunas funciones de la estructura funcional de manera de lograr un mejor foco en las actividades.

Ya que la empresa sostiene una ventaja competitiva en los recursos humanos, esta función se encuentra en una posición estratégica en la organización.

Figura 17: Estructura funcional para implementar la estrategia de diferenciación



Fuente: Elaboración propia.

Es posible que inicialmente muchos de los cargos sean realizados por un mismo empleado, pero conforme se incrementen los recursos podrán especializarse en un cargo.

6.3. Dotación de personal

Con frecuencia, la implementación de nuevas estrategias y políticas exigen nuevas prioridades de recursos humanos y un uso diferente del personal. Estos aspectos de la dotación pueden implicar la contratación de nuevas personas con nuevas destrezas, el despido de empleados con destrezas inadecuadas o insuficientes o capacitar a los empleados existentes para que aprendan nuevas destrezas.

6.3.1. Sucesión ejecutiva

Es importante identificar a ejecutivos candidatos debajo del nivel más alto, evaluándolos con relación a los candidatos externos para garantizar el desarrollo de habilidades integrales.

6.4. Administración de la cultura corporativa

La cultura corporativa puede afectar la capacidad GyR para cambiar su administración estratégica. La administración debe evaluar qué significa el cambio de estrategia para la cultura corporativa, analizar si se requiere un cambio de la cultura y decidir si un intento por modificar ésta vale los costos potenciales. Para evaluar la compatibilidad entre la cultura de la empresa y la estrategia se utilizará el diagrama del Anexo R.

Del análisis se concluye que a pesar que la estrategia planeada no es del todo compatible con la cultura actual, ésta puede ser modificada fácilmente para hacerla más compatible con la nueva estrategia. Además, la administración está dispuesta a realizar cambios organizacionales para alinear la cultura con la estrategia.

6.4.1. Gestión del cambio cultural

Plan de acción

Se debe diseñar un plan de acción con objetivos establecidos, y detallado en un plan de trabajo, así como realizar las coordinaciones iniciales con la gerencia de GyR para dar sustento a la estrategia y con ello asegurar su respaldo y éxito. El plan de acción deberá contar con las siguientes variables:

- **Objetivo:** Se debe tener presente que el espíritu de GyR son sus clientes y mejorar continuamente la eficiencia en los procesos para prestar un servicio de clase mundial a estos.
- **Estructura:** Se debe definir un comité conductor del proyecto en la cual se establecerá el rol que juega cada actor, lo que facilitará la coordinación y gestión del proyecto. El comité estará formado por los gerentes de marketing, operaciones y el gerente general.
- **Liderazgo:** El líder debe mantener el equilibrio dentro del comité del proyecto y encargarse de la difusión en la organización. En el proyecto quien ejerce el liderazgo es el gerente de marketing, licenciado Álvaro Villegas.
- **Relaciones:** Debe existir un ejercicio horizontal en la gestión facilitando los canales de comunicación entre todos los integrantes para apoyar esa gestión.
- **Estrategia compartida:** El objetivo es que cada trabajador sienta el proyecto como propio y en su propio beneficio, enfocándolo a un proyecto grupal.
- **Recompensas:** Agregar medidas de personal a las medidas financieras y de clientes para reforzar la importancia del personal en el logro de los objetivos.

Desarrollar sistemas de medición adecuados para supervisar como evaluaciones de desempeño de 360 grados centradas en valores e impulsarlas hasta el nivel de gerencia general y comunicar estas medidas por medio de reconocimiento formal e informal y recompensas monetarias.

- **Desarrollo de recursos humanos:** Se debe definir las necesidades de capacitación y desarrollo de conocimientos y competencias del personal requeridas por la estrategia, así como su empoderamiento.
- **Mecanismos de ayuda:** Los mecanismos de ayuda se obtendrán principalmente del comité del proyecto, quienes facilitarán los recursos para coordinar, recoger el conocimiento y redes que han adquirido en los procesos.

Aspectos de la gestión del proyecto

➤ **Factores críticos de éxito**

Principalmente se identifican los siguientes factores:

- **Líder:** Su experiencia, validación interna y nivel de relación con ejecutivos supone menos barreras de entrada del proyecto a niveles superiores.
- **Apoyo de niveles ejecutivos:** Es necesario transmitir el mensaje y lograr la participación y compromiso de todos los involucrados. Contar con este apoyo significa asegurar en gran parte el éxito del proyecto.

➤ **Factores críticos de fracaso**

Los riesgos principales son los siguientes:

- **Presupuesto:** GyR no cuenta con un presupuesto para proyectos lo cual puede jugar en contra si no se destinan los recursos para la implementación. Ante este escenario se debe estructurar un equipo de trabajo funcional para la realización del proyecto, sujeto a la contingencia en la que se encuentra la empresa.

➤ **Canales de comunicación**

Los principales canales de comunicación durante la implementación del proyecto son reuniones, coordinación y presentaciones que debe realizar el gerente de marketing al comité.

- **Reuniones comité:** Se realizarán reuniones mensuales con el comité del proyecto con el objeto de realizar un resumen de los principales hitos, avances, tareas por realizar y resolución de puntos críticos.
- **Reuniones de coordinación:** Se realizarán reuniones semanales con el equipo de proyecto a fin de hacer partícipe a cada uno de los miembros en todo lo relativo al proyecto. Con esto se busca reforzar la coordinación y motivación.
- **Difusión:** Las razones del cambio estratégico de GyR se deben comunicar a los trabajadores no sólo mediante discursos sino también mediante programas de capacitación y desarrollo, que serán analizados por los responsables de cada área.

6.5. Diseño de empleos para implementar la estrategia

Un correcto diseño de los puestos de trabajo a nivel operacional es muy importante para la estrategia de diferenciación en la cual predomina la relación con el cliente. Este diseño se debe basar en el modelo de características del empleo para crear lazos entre la estrategia escogida para GyR y el compromiso de los empleados, aumentando su motivación y alineando sus actividades con la estrategia.

Se debe emplear equipos interfuncionales. Se aplicarán los principios siguientes para rediseñar el trabajo:

1. Combinar las tareas para aumentar su variedad y permitir que los trabajadores se identifiquen con lo que hacen.
2. Formar unidades de trabajo naturales para hacer que un trabajador sea más responsable y rinda cuentas por su desempeño en el empleo.

3. Establecer relaciones con los clientes de tal manera que el trabajador sepa qué desempeño se requiere y por qué.
4. Incrementar el trabajo verticalmente, esto es, dar a los trabajadores mayor autoridad y responsabilidad de sus actividades.
5. Abrir canales de retroalimentación, es decir, proporcionar a los empleados información sobre su desempeño.

6.6. Evaluación y control

El proceso de evaluación y control garantizará que la empresa logre los objetivos propuestos. Se deberá comparar el rendimiento con los resultados deseados y proporcionar la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y pueda tomar medidas correctivas según se requiera.

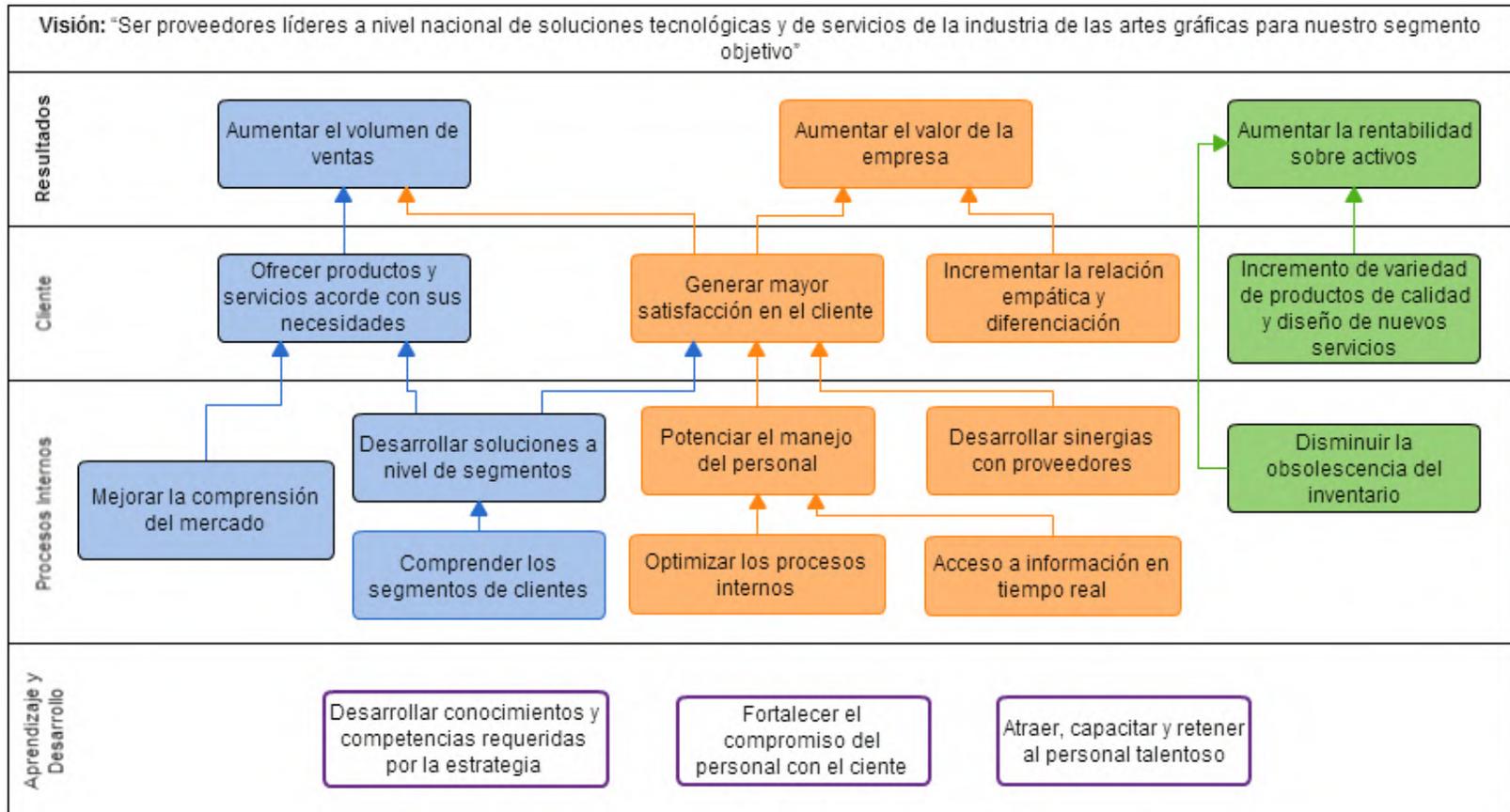
El Anexo S muestra una aplicación del proceso de control de la administración estratégica, que proporciona a los administradores una serie de preguntas para evaluar la estrategia implementada, y llegar a determinar problemas y tomar medidas correctivas.

6.6.1. Cuadro de mando integral de GyR

En la Figura 18 se muestra el mapa estratégico de GyR basado en los objetivos financieros que desea mejorar. Estos se encuentran detallados en la sección 1.4.

Para el control de cada objetivo planteado en el mapa estratégico, en la Tabla 29 se muestra el cuadro de mando integral el cual ayuda a dar seguimiento del nivel de cumplimiento de cada objetivo estratégico, mostrando la relación con los proyectos a favor de cada objetivo.

Figura 18: Mapa Estratégico de GyR



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29: Cuadro de Mando Integral de GyR

	Objetivo	Indicador	Línea base	Meta (Año 1)	Periodicidad	Responsable	Fuente de cálculo	Proyectos
Resultados	Aumentar el volumen de ventas	Ventas anuales	\$ 423.903.311	\$ 551.074.304	Semestral	Gerente de Marketing	Contabilidad de la empresa	Estrategias de crecimiento
	Aumentar el valor de la empresa	Incremento del Patrimonio	\$ 74.688.459	\$ 82.157.305	Anual	Gerente General	Balance General	
	Aumentar la rentabilidad sobre activos	ROA	45,10%	48%	Anual	Gerente General	Contabilidad de la empresa	
Clientes	Ofrecer productos y servicios acorde con sus necesidades	Encuesta a clientes (Nota 1 a 7)	No existe	6	Semestral	Gerente de Marketing	Encuesta	Estrategias de diferenciación y fidelización
	Generar mayor satisfacción en el cliente			5.5				
	Incrementar la relación empática y diferenciación			4				
	Incremento de variedad de productos y diseño de nuevos servicios	Nº de productos y servicios	Ser: 2 Prod: 11	Ser: 4 Prod: 16	Anual	Gerente de Operaciones	Cartera de Productos / Servicios	
Procesos internos	Mejorar la comprensión del mercado	Nº de tendencias del mercado	3	2	Semestral	Gerente de Marketing	Estudio de mercado	Estudio del mercado
	Desarrollar soluciones a nivel de segmentos	Nº de soluciones por segmento	No existe	2	Semestral	Gerente de Marketing	Cartera de Productos / Servicios	Segmentar clientes
	Comprender los segmentos de clientes	Nº de segmentos	5	5	Semestral	Gerente de Marketing	Estudio de mercado	
	Potenciar el manejo del personal	Evaluación de desempeño (Nota 1 a 7)	No existe	6	Semestral	Jefatura de cada empleado	Evaluación de Desempeño	Rediseño de la estructura organizacional
	Optimizar los procesos internos	% de eficiencia de jornada laboral (Tiempo 0 - 100)	No existe	85%	Mensual	Jefatura de cada área	Carta gantt	
	Acceso a información en tiempo real	Tiempos de entrega vs SLA	No existe	Minutos	Semanal	Jefatura de cada área	Tiempo de respuesta	Implantación de ERP
	Desarrollar sinergias con proveedores	Nº de alianzas con terceros	1	3	Semestral	Gerente General	Acuerdos comerciales	Redefinir la cadena de valor
	Disminuir la obsolescencia del inventario	% de inventario obsoleto	5%	3%	Semestral	Gerente de Marketing	Inventario	
Aprendizaje y desarrollo	Desarrollar conocimientos y competencias requeridas por la estrategia	Nº de competencias adquiridas	No existe	3	Semestral	Jefatura de cada empleado	Evaluación de desempeño	Plan de capacitación e implementación de la estrategia
	Fortalecer el compromiso del personal con el cliente	Encuesta al cliente: calidad de servicio (Nota 1 a 100)	No existe	90	Semestral	Jefatura de cada empleado	Encuesta ServQual	Implementación de mecanismos de incentivos
	Atraer y retener al personal talentoso	Índice de rotación del personal	No existe	12%	Anual	Recursos humanos	Planilla de la empresa	Mejora del proceso de captación

Fuente: Elaboración propia.

6.7. Proyectos estratégicos

Se describirán los proyectos a implementar en GyR con el fin de cumplir la misión y alcanzar la visión de la empresa. Estos proyectos permitirán aprovechar las oportunidades y batir las amenazas del entorno externo, por medio de las competencias centrales de la organización. Además, permitirán sostener la ventaja competitiva en el tiempo y facilitar la formulación de las estrategias seleccionadas y su implementación.

1. Desarrollo de segmentación de clientes

Desarrollo de grupos de trabajo especialistas en la segmentación de clientes, de esta forma poder optimizar la utilización de los recursos que se dirigen a la satisfacción del cliente.

2. Estrategias de marketing

Acciones de marketing para apoyar el crecimiento de las ventas de la empresa, la diferenciación y fidelización de clientes.

3. Rediseño de la estructura organizacional

Plan de transformación de la estructura organizacional de GyR llevándola desde una estructura “funcional” a una “funcional para estrategia de diferenciación”, situando al área de recursos humanos transversal a los otros departamentos. Este cambio es necesario debido al crecimiento de sus ventas.

4. Redefinir la cadena de valor

Este proyecto consiste en buscar mecanismos que permitan a GyR enfocarse en las actividades que mejor sabe realizar dentro de la cadena de valor. Las alianzas estratégicas permitirán a GyR compartir sus competencias centrales, tomando al cliente como socio estratégico para participar en conjunto en actividades relacionadas al desarrollo de nuevos mercados y servicios dentro de la industria.

5. Separación de propiedad y control

Como buena práctica dentro del gobierno corporativo, es necesario que los encargados de tomar decisiones gerenciales no sean los mismos individuos que ostentan la propiedad de la empresa. Si esto ocurre, genera inconvenientes. Por ejemplo: la presencia de los dueños fija un techo a los ejecutivos no accionistas o la inclinación a tomar decisiones basados en sentimientos sobre la razón.

6. Mejora del proceso de capacitación del personal

Consiste en la revisión de los procesos de capacitación existentes, identificando necesidades y la forma de mejorarlas. Este proceso es fundamental en el crecimiento de la empresa ya que es la base de la competencia central de GyR.

7. Implementación de mecanismos de incentivos

Es necesario que los incentivos a los colaboradores y en especial a los de plana ejecutiva estén alineados con los objetivos de largo plazo de la empresa. Se utilizará el método de fondos estratégicos, de esta forma un administrador puede ser evaluado tanto a corto como a largo plazo y tendrá un incentivo para invertir fondos estratégicos en el futuro.

8. Plan de capacitación e implementación de la estrategia

Para lograr una implementación exitosa de la estrategia se debe dar a conocer a todos los empleados de GyR la estrategia a seguir y se debe hacer notar su aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante sus funciones.

9. Control organizacional

Implantación del Balanced Scorecard en GyR, desarrollado en la sección 6.6.1.

10. Redefinición de metas

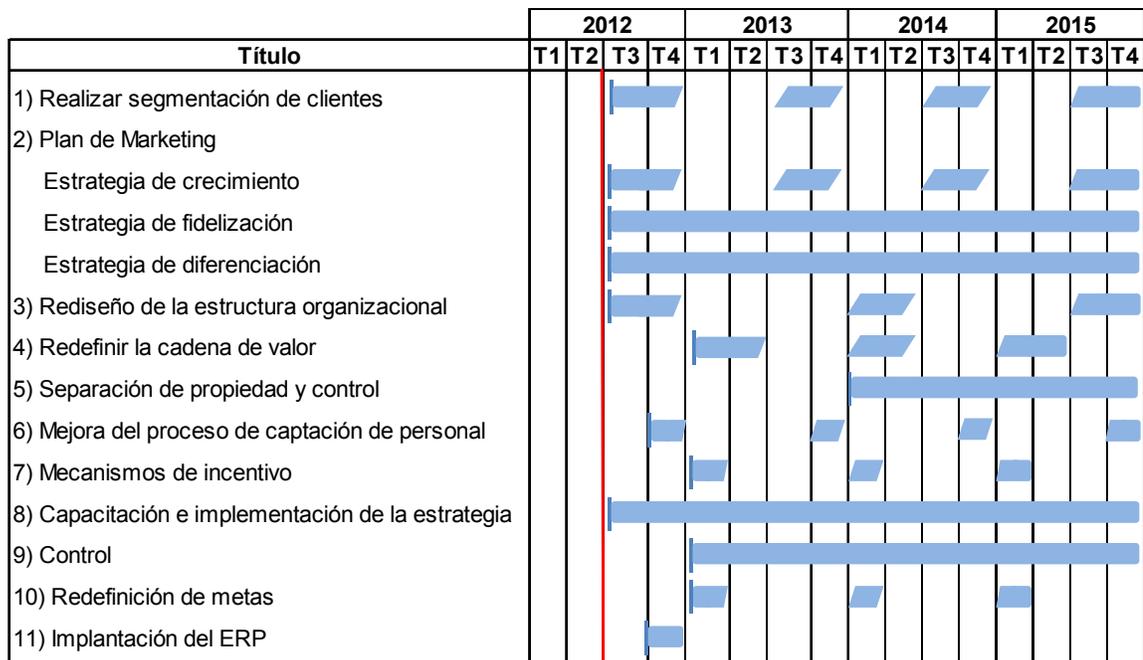
Después de recibir retroalimentación se debe analizar nuevamente los recursos

estratégicos de GyR para realizar un nuevo análisis del entorno externo.

6.7.1. Programa de proyectos estratégicos

La Figura 19 muestra el programa de ejecución de proyectos estratégicos definidos en el largo plazo. Su implementación iniciará a partir del segundo semestre de 2012 y durará hasta diciembre de 2015.

Figura 19: Programa de las proyectos estratégicos



Fuente: Elaboración propia.

7. Evaluación Financiera

La evaluación económica se realizó considerando las inversiones, costos y gastos asociados al plan de marketing y a las iniciativas estratégicas que apoyarán el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Consideraciones generales:

- Se consideró un horizonte de evaluación de 3 años.
- Se consideró una evaluación con financiamiento.
- Se depreciaron las inversiones de forma lineal.
- Se consideró una tasa de impuesto del 19%.

Flujos relevantes

- **Ingresos**

Es un objetivo del plan estratégico triplicar los ingresos de GyR para el 2015 respecto al 2011.

Se proyecta obtener un incremento anual de los ingresos por ventas en un 40%, 120%, 220% y 300% para el período.

- **Inversiones**

Las inversiones consideradas corresponden al desembolso de recursos financieros destinados a la adquisición de bienes y a la implementación de las iniciativas estratégicas expuestas. El detalle se muestra en la Tabla 30:

Tabla 30: Inversión del Plan Estratégico

Item	Monto de la Inversión (UF)			
	2012	2013	2014	2015
Showroom	265,96	877,68		
Eventos del sector	180,63	180,63	265,96	265,96
CRM	66,49			
Sitio Web	44,33			
Adición de nuevas marcas	443,27	66,49	443,27	66,49
Adición de nuevos productos	66,49	66,49	66,49	66,49
Participación asociaciones gráficas		17,73	17,73	17,73
Rediseño de la cadena de valor		22,16	22,16	22,16
Mejora del proceso de captación de personal	8,87	4,43	2,22	2,22
Introducción de mecanismo de incentivos	44,33	53,19	66,49	88,65
Plan de capacitación e implementación de la estrategia	37,68	44,33	53,19	66,49
Implementación del ERP	88,65			

Fuente: Elaboración propia.

- **Costos**

Los costos fijos corresponden a los recursos necesarios para la operación del proyecto como remuneraciones, capacitación del personal, estudios, mantención de la página web, material publicitario, arrendamiento, equipos, gastos generales como combustibles, materiales de oficina y los asociados a marketing y ventas.

El detalle del recurso humano requerido y su evolución durante el proyecto se muestra en el Anexo T.

El sueldo mensual de los recursos humanos requeridos considera un aumento del 1.5% anual y el costo total por ese concepto se muestran en el Anexo U.

Los costos variables considerados dependen de las ventas, son costos de ventas, mantenimiento de equipos, garantías.

Financiamiento

La decisión de financiamiento mediante deuda por sobre el propio es muy necesaria en

el caso de GyR.

El proyecto requiere una inversión total de 1,698.84 UF el primer año de implementación y 2,037.95 UF el segundo año. Se consideró un financiamiento con el Scotia Bank:

Monto: \$20,000,000 (equivalente a 886.55 UF)

Período: 12 meses

Pago: Cuotas mensuales constantes

Tasa: 1.63% mensual

Tabla 31: Detalle del Pago de Intereses y Amortizaciones del Préstamo

Mes	Préstamo	Intereses	Amortización	Cuota
0	886,55			
1	813	14,45	59,42	73,87
2	739	13,25	60,62	73,87
3	665	12,04	61,83	73,87
4	591	10,84	63,03	73,87
5	517	9,63	64,24	73,87
6	443	8,43	65,44	73,87
7	369	7,23	66,64	73,87
8	296	6,02	67,85	73,87
9	222	4,82	69,05	73,87
10	148	3,61	70,26	73,87
11	74	2,41	71,46	73,87
12	0	1,21	72,66	73,87

Fuente: Elaboración propia.

El interés a pagar es de 93.94UF. Por el monto de la inversión a realizar el segundo año, se consideró solicitar nuevamente el préstamo, pagando un interés igual.

Depreciación

La depreciación de los equipos a adquirir para el showroom se detalla a continuación:

Tabla 32: Depreciación de los Equipos a Adquirir

Item	Valor Adquisición	Vida Útil Legal (años)	Vida Útil (años)	Depreciación Anual
OFFSET DIGITAL	221,64	5	7	31,66
GUILLOTINA	44,33	5	8	5,54
PRENSA DIGITAL	664,91	5	7	94,99
TERMOLAMINADORA	35,46	5	7	5,07

Fuente: Elaboración propia.

Estos equipos no serán usados para producción sino para demostración, por eso se considera una vida útil mayor que la vida útil legal pero tomando en cuenta el componente tecnológico.

Para renovar los equipos del showroom por otros más actuales y de mejor tecnología, estos se venderán cada 3 años. La impresora Offsset Digital se venderá al final del 2015 por un 65% de su valor, con lo que se obtiene una ganancia de capital de 17.41 UF.

Capital de Trabajo

El capital de trabajo se determinó con el método de la “proyección mensual”, que incluye además los pagos de IVA que si bien no se consideran en los flujos de caja anuales, pueden generar necesidades de efectivo en el corto plazo. Ver Anexo V.

Se determinó que la necesidad de inversión en capital de trabajo es de 874.99 UF.

Tasa de descuento

La tasa utilizada para descotar los flujos de la evaluación económica fue de 12,41% calculada con el Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC). Ver Anexo T.

Flujo de Caja

La implementación de proyectos estratégicos permite proyectar las ventas de GyR para los próximos tres años. El objetivo es lograr aumentar el volumen de ventas mediante el estrechamiento de relaciones con el cliente, ejecutando varios proyectos a partir del 2012. De allí en adelante aumentar la venta ayudados por el crecimiento a lo largo del territorio nacional.

La Tabla 33 muestra el flujo de caja incorporando las estrategias formuladas para apoyar a GyR para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

Tabla 33: Flujos de caja años 2011-2015 con estrategias de crecimiento

	2012	2013	1014	2015
Ingresos por ventas	26.306,66	41.339,04	60.129,52	75.161,89
Costos de venta	-16.310,13	-25.630,21	-37.280,30	-46.600,37
Gastos de administración	-951,53	-951,53	-951,53	-951,53
Capacitación	-44,33	-66,49	-88,65	-110,82
CRM		-11,08	-8,87	-44,33
Sitio Web		-11,08	-11,08	-11,08
Sistema de descuento	-44,33	-88,65	-101,95	-132,98
Campaña promocional	-132,98	-66,49	-66,49	-66,49
Depreciación		-37,20	-137,26	-137,26
Resultado operacional	8.823,37	14.476,30	21.483,38	27.107,03
Ganancia de capital				17,41
Interés	-93,93	-93,93		

	2012	2013	1014	2015
Ganancia del ejercicio anterior				
Resultado no operacional	-93,93	-93,93	0,00	17,41
Utilidad antes de impuesto	8.729,44	14.382,37	21.483,38	27.124,45
Impuesto a la empresa	-4.998,27	-7.854,42	-11.424,61	-14.280,76
Utilidad después de impuesto	13.727,70	22.236,79	32.907,99	41.405,21
Depreciación	0,00	37,20	137,26	137,26
Pérdida del ejercicio anterior				
Ganancia de capital				-17,41
Flujo operacional	0,00	37,20	137,26	119,84
Inversión fija	-265,96	-877,68		
CRM	-66,49			
Sitio Web	-44,33			
Adición de nuevas marcas	-443,27	-66,49	-443,27	-66,49
Adición de nuevos productos	-66,49	-66,49	-66,49	-66,49
Participación asociaciones gráficas		-17,73	-17,73	-17,73
Rediseño de la cadena de valor		-22,16	-22,16	-22,16
Mejora del proceso de captación de personal	-8,87	-4,43	-2,22	-2,22
Introducción de mecanismo de incentivos	-44,33	-53,19	-66,49	-88,65
Plan de capacitación e implementación de la estrategia	-37,68	-44,33	-53,19	-66,49
Implementación del ERP	-88,65			
Capital de trabajo	-874,99			
Recuperación de capital de trabajo				874,99
Préstamos	886,55	886,55		
Amortizaciones	0,00	-886,55	-886,55	
Flujo de capitales	-1.054,51	-1.152,51	-1.558,11	544,75
Flujo de caja privado	-1.054,51	-1.115,30	-1.420,85	664,59

Fuente: Elaboración propia.

Resultados de la Evaluación Económica

Descontando los flujos a una tasa de 14,41%, se obtuvo los indicadores económicos de la Tabla 34:

Tabla 34: Indicadores Económicos – Estrategia de Crecimiento

Indicador	Valor
VAN (UF)	-2.334,62
TIR	-66%

Fuente: Elaboración propia.

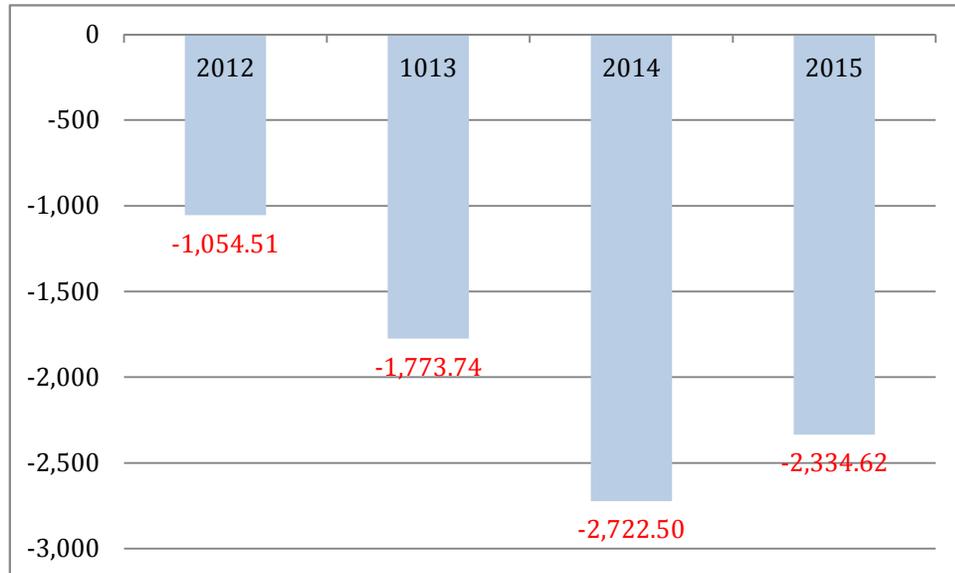
Tanto el VAN como la TIR indican que la realización de la estrategia de crecimiento no es rentable y por lo tanto no aporta valor a los dueños por sobre el costo de oportunidad del dinero invertido, por lo que el proyecto no debería ejecutarse.

Es importante observar que hasta en el último período se presenta un flujo positivo, debido principalmente a que ese período la inversión a realizar es menor y los ingresos son mayores.

Deberá analizarse la conveniencia del proyecto para un plazo de evaluación distinto (superior a los tres años esperados por los accionistas), considerar un préstamo a pagarse en un mayor plazo o seleccionar algunas de las estrategias planteadas a modo de disminuir los costos pero manteniendo los altos impactos de estas en el crecimiento de la empresa.

El comportamiento del VAN a lo largo del período de evaluación se ilustra en la Figura 20.

Figura 20: VAN Acumulado (UF)



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de Sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad para ver el comportamiento del VAN ante variaciones de los ingresos y el costo de las ventas durante el período de evaluación. Se utilizó el análisis unidimensional para determinar la variación máxima que puede resistir el valor de las variables para que el proyecto siga siendo atractivo.

- **Ingresos**

Es importante saber cuanto impactará al VAN del proyecto una reducción y aumento de esta.

La Tabla 36 muestra el comportamiento del VAN a distintos montos de ingresos.

Tabla 35: Sensibilidad del Proyecto a los Ingresos

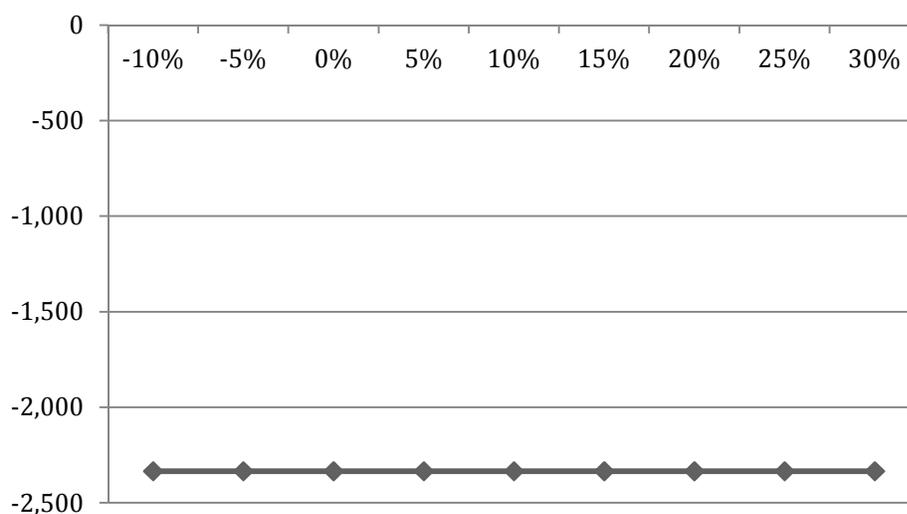
Variación (%)	VAN (UF)	Var VAN
-10%	-2334,62	0%
-5%	-2334,62	0%
0%	-2334,62	0%
5%	-2334,62	0%
10%	-2334,62	0%
15%	-2334,62	0%
20%	-2.334,62	0%
25%	-2.334,62	0%
30%	-2.334,62	0%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla muestra que si el ingreso disminuye 10%, el VAN del proyecto no varía, y si el ingreso aumenta 30%, el VAN del proyecto tampoco cambia.

Según lo anterior, el VAN no es sensible a la variación de los ingresos, a como puede observarse en la Figura 21:

Figura 21: Análisis de sensibilidad del VAN /demanda



Fuente: Elaboración propia.

- **Costo de los equipos**

Los valores y el comportamiento del VAN ante distintas variaciones porcentuales de los costos de los equipos se ilustra en la Tabla 37:

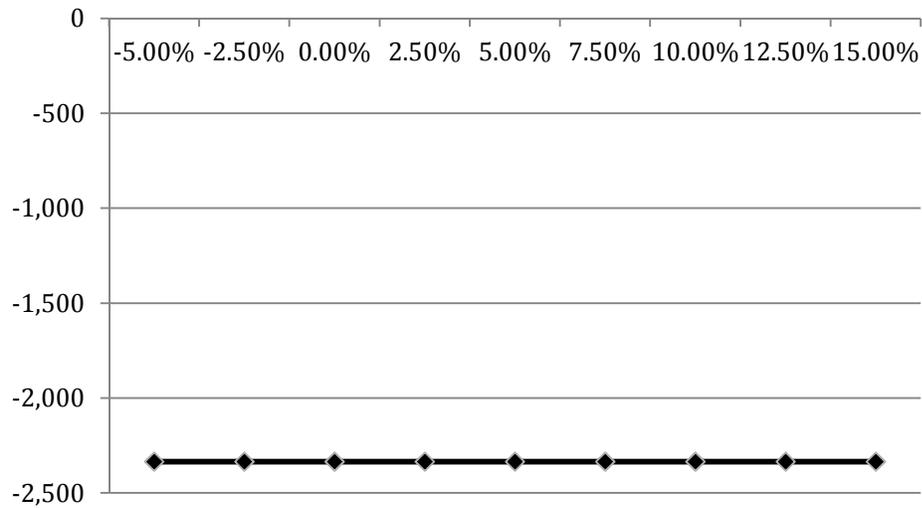
Tabla 36: Sensibilidad del Proyecto al Costo de los equipos

Variación (%)	VAN (\$)	Var VAN
-5,00%	-2.334,62	0%
-2,50%	-2.334,62	0%
0,00%	-2.334,62	0%
2,50%	-2.334,62	0%
5,00%	-2.334,62	0%
7,50%	-2.334,62	0%
10,00%	-2.334,62	0%
12,50%	-2.334,62	0%
15,00%	-2.334,62	0%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla muestra que si el costo de los equipos disminuye 5%, el VAN del proyecto no varía, y si el costo de los equipos aumenta 15%, el VAN del proyecto tampoco cambia. Según lo anterior, el VAN no es sensible a la variación de los costos de los equipos, a como puede observarse en la Figura 22:

Figura 22: Análisis de sensibilidad del VAN / Costo de equipos



Fuente: Elaboración propia.

En ambos escenarios el VAN sigue siendo negativo sin sufrir variaciones, por tanto no es sensible ni a los ingresos ni a los costos de los equipos. En conclusión, para el período evaluado, ninguna de las variables consideradas hacen del proyecto no viable.

8. Conclusiones

El mercado chileno presenta oportunidades para el crecimiento sostenido de GyR. La industria gráfica en el país resulta neutral para la empresa, por lo tanto se debe formular e implementar una estrategia de crecimiento que contribuya a alcanzar sus objetivos estratégicos.

GyR se encuentra en una buena posición financiera, lo que le puede facilitar la obtención de créditos para responder a las necesidades económicas que generará la implementación de la estrategia propuesta. Como competencia central de GyR se encuentra la capacidad de obtener y retener personal capacitado y con experiencia producto de su cultura organizacional. Este talento le permitirá manejar sus productos y servicios y transformarlos en ventajas competitivas.

Las estrategias que debe seguir la empresa están basadas en la comprensión del cliente final. A nivel de negocio se recomienda para GyR la estrategia de diferenciación, incentivando el estrechamiento de relaciones con el cliente, ofreciéndole productos y servicios que se ajusten a sus necesidades. Se plantea la expansión en nuevos mercados (regiones).

Mediante el rediseño de la cadena de valor de GyR se recomendó realizar outsourcing de diferentes actividades relacionadas con la logística de entrada, la logística de salida y marketing.

Las estrategias de cooperación seleccionadas fueron: Alianzas estratégicas, tomando al cliente como socio estratégico y Estrategias a nivel de negocios, considerando la cadena de valor de los partners.

Realizar un estudio certero de la competencia y el mercado, así como utilizar bien las herramientas de gestión permitirán optimizar los recursos. Respecto a las líneas de productos se determinó que existen oportunidades de ampliación de la cartera. Además se deben hacer esfuerzos de fidelización de los clientes y buscar estabilizar las ventas a lo largo del año.

GyR debe profesionalizar su gestión operativa para responder a las exigencias de la nueva estrategia de negocios. El principal cambio requerido apunta a la formalización de procesos, políticas, procedimientos y documentos de control que permitan administrar adecuadamente su cadena de valor.

Respecto a la gestión de recursos humanos, la empresa debe considerar la implementación de un sistema de renta que combine incentivos fijos y variables, con el fin de ligar estos últimos a los objetivos estratégicos.

Los tipos de control seleccionados para administrar las operaciones fueron el desarrollo de una política de remuneración para los ejecutivos y empleados en el corto plazo y la instauración de un directorio corporativo en el largo plazo.

Respecto a la dotación de personal, se recomienda el diseño de empleos basado en el modelo de características del cargo, de esta forma alinear cada actividad con la estrategia.

La empresa debe incorporar el control de gestión, mediante el establecimiento de indicadores que permitan analizar su funcionamiento y sirvan de base para la toma de decisiones.

Para valorizar el aporte del Plan, se realizó una evaluación económica considerando un período de 3 años, cuyos resultados indican que los esfuerzos no aportan valor al negocio, obteniendo un VAN de -2,334.62 UF con una tasa de descuento de 14,41%, y una TIR de -66%.

El análisis de sensibilidad de los factores que se consideraron críticos por el impacto que tendrían en la rentabilidad del proyecto, tales como los ingresos por ventas y el costo de los equipos indicó que el proyecto no es sensible a su variación.

9. Bibliografía

1. AKIERMAN, Marcelo. Marketing Manager. HP Indigo España y Portugal. La tendencia digital. 2008.
2. ALGUACIL González, Jorge Andrés. Estrategia de crecimiento para la empresa Alguacil y González Ltda. Tesis (Magister en Gestión y Dirección de Empresas). Santiago, Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2008. pp. 18-53.
3. América Economía. Página Web, <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/bcentral-de-chile-ajustara-la-tasa-de-interes-de-manera-moderada-en-2012>
4. AMORÓS, Antonio. Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas. Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH. Alemania. 2005. Página Web, http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/2GestionCompetenciasGerencialesenAccion/Gestioncambioinovacion.pdf
5. ANDRADE Martínez, Cristian Alejandro. Diseño de un modelo para el mejoramiento de procesos de negocio basado en la gestión del conocimiento en Banco Estado. Tesis (Magister en Ingeniería de Negocios con Tecnologías de Información). Santiago, Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2010. pp. 117-140.
6. Banco Central de Chile. Noviembre 2012. Página Web, www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/mediodia/mediodia.htm
7. BRAUNING W., Mirna. Diagnóstico y plan estratégico para Industrial Recondo. Tesis (Magister en Gestión y Dirección de Empresas). Santiago, Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2009. pp. 77-96.
8. Buscador de Empleabilidad e Ingresos. Gobierno de Chile. 2012. Página Web, <http://www.mifuturo.cl/index.php/futuro-laboral/buscador-por-carrera-d-institucion>
9. COLLAO H., Marcelo. Gestión estratégica Xintec Ltda. Tesis (Magister en Gestión y Dirección de Empresas). Santiago, Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2011.

10. CONTRERAS, Eduardo. Evaluación de proyectos. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2011.
11. CUTROPIÀ Fernández, Carlo. El plan de marketing paso a paso. 2ª ed. Madrid, ESIC, 2005.
12. DAMODARAN, Aswath. Betas por sector. 2012. Página Web, http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
13. DEL POZO Romero, Jaime Augusto. Plan de negocios Livian: yogurt probiótico natural con frutas para el NSE B de Lima Metropolitana. Tesis (Magíster en Gestión y Dirección de Empresas). Santiago, Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2010. pp. 35-42.
14. ESPINOZA Viguera, Natalia. Diseño y puesta en marcha de un plan de mejoramiento de la gestión de una PYME en el rubro de la construcción. Memoria (Ingeniero Civil Industrial). Santiago, Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2008. pp. 29-37.
15. GITMAN, Lawrence J. Principios de Administración Financiera. 11ª ed. México, Pearson, 2007.
16. HEILDERBERG. Trends of the Graphic Arts Industry in globalized markets. 2008.
17. HITT, Michael, IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert. Administración Estratégica. Competitividad y Globalización. 7ª ed. EEUU, Cengage Learning, 2008.
18. Impresiones del mundo gráfico. Chile. Abril 2012. Página Web, <http://www.asimpres.cl/wp-content/uploads/2011/11/Impresiones-abril-2012.pdf>
19. Informe de Política Monetaria. 2012 <http://www.bcentral.cl/publicaciones/politicas/pdf/ipm062012.pdf>
20. IN75T, Dirección de Operaciones; Apuntes del curso. Santiago, Chile. 2011.
21. IN78N, Comportamiento Organizacional; Apuntes del curso. Santiago, Chile. 2011.
22. KAPLAN, Robert y Norton, David. Mapas Estratégicos. Edición 2000, Barcelona, 2004.
23. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. Guía para exportar a Chile. Colombia. 2008. pp 52; Página Web,

24. MONSALVE Helfant, Ronald Edmundo. Plan de negocios para la implementación de una cadena de minibodegas en Chile. Tesis (Magíster en Gestión y Dirección de Empresas). Santiago, Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2011. pp. 101-120.
25. MORAGA Vásquez, Claudio Rubén. Propuesta de plan estratégico para industrias Polytex, S.A. Tesis (Magíster en Gestión y Dirección de Empresas). Santiago, Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2007. pp. 29-36; pp. 41-54.
26. MOYA León, Carolina Andrea. Plan de marketing para el primer geoparque en Chile, región de La Araucanía. Tesis (Magíster en Gestión y Dirección de Empresas). Santiago, Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2011. pp. 62-64; pp. 93-100.
27. MURILLO, Mac Arturo. Qué son los Factores Críticos del Éxito y cómo se vinculan con el BSC? Consultor Industrial DEINSA. San José, Costa Rica.
28. PIRA Luna, Juan Carlos. Estrategia de crecimiento para una PYME de servicios de TI. Tesis (Magíster en Gestión y Dirección de Empresas). Santiago, Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2010. pp. 59-99.
29. RODRÍGUEZ Rojas, Andrés R. Plan estratégico para empresa receptora de leche. Tesis (Magíster en Gestión y Dirección de Empresas). Santiago, Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2012. pp. 21-22; pp. 26-27; pp. 38-57.
30. ROMÁN S., Patricio. Desarrollo, implementación y evaluación de un tablero de control para Salmonil, S.A. Tesis (Magíster en Gestión y Dirección de Empresas). Santiago, Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2010. pp. 14-30.
31. TEMI Costa, Hamilton. Colaborador externo. Revista Artes Gráficas. Perspectivas para la industria gráfica latinoamericana en 2011. 2010. Página Web, <http://es.scribd.com/doc/48279369/AGJAN2011>
32. THIBAUT, J. P. Manual de diagnóstico de la empresa. Paraninfo. España, 1994.
33. WHEELLEN, Thomas, HUNGER, J. David, OLIVA, Ismael. Administración Estratégica y Política de Negocios. 10ª ed. México, Prentice Hall, 2007.

ANEXOS

Anexo A
Áreas de GyR y sus Funciones

Gerente General

- ❖ Aspectos financieros de las ventas
- ❖ Importaciones
- ❖ Recursos humanos
- ❖ Administración financiera
- ❖ Organización de las demás áreas

Gerente de Marketing y Ventas

- ❖ Diseñar estrategia de marketing y ventas
- ❖ Gestionar la estrategia de manera eficiente
- ❖ Análisis de la competencia
- ❖ Fijación de políticas de precios
- ❖ Generar tácticas promocionales y de publicidad
- ❖ Liderar la fuerza de ventas
- ❖ Realizar control de gestión de la unidad (Velar por el cumplimiento de metas)
- ❖ Realizar cotizaciones a clientes
- ❖ Ver necesidades de capacitación de la empresa

Vendedor

- ❖ Coordinar demostraciones con el cliente
- ❖ Dar seguimiento a los clientes
- ❖ Levantamiento de ventas
- ❖ Asesorar a los clientes en sus requerimientos

- ❖ Realizar cotizaciones
- ❖ Gestionar venta de consumibles

Gerente Técnico

- ❖ Asesorar al cliente en compra de equipos
- ❖ Soporte Técnico al cliente
- ❖ Revisión de temas de garantía con el cliente y con Konica Minolta
- ❖ Realizar demostraciones de equipos
- ❖ Estudio de nuevos productos
- ❖ Servicio de equipos

Técnico

- ❖ Realizar demostraciones
- ❖ Instalar equipos
- ❖ Brindar servicio técnico
- ❖ Reparar de impresoras

Encargado Administración y Bodega

- ❖ Facturación de ventas
- ❖ Temas administrativos
- ❖ Manejo de información de consumibles
- ❖ Realizar depósitos bancarios
- ❖ Manejo de inventarios
- ❖ Venta de consumibles
- ❖ Coordinación de despacho de equipos
- ❖ Coordinar salidas de campo

- ❖ Agendar instalaciones, despacho y servicio técnico.
- ❖ Realizar soporte telefónico al cliente en aspectos básicos.

Asistente de Bodega

- ❖ Asistencia administrativa
- ❖ Apoyo de cobranzas
- ❖ Atención de llamadas
- ❖ Realizar pagos de cuentas por servicios
- ❖ Prestar apoyo en facturación

Anexo B
Principales Clientes 2010 - 2011

Nombre	RUT	2010		2011	
		Ventas	%	Ventas	%
Sociedad Comercial Tamco Chile Ltda.	76.575.300-7	33.397.775	12,95%	9.857.242	1,95%
División Educación	61.978.750-1	14.163.858	5,49%	34.070.040	6,75%
Fundación de Beneficencia Hogar de Cristo	81.496.800-6	13.804.670	5,35%	15.701.332	3,11%
ProviderLatinAmerica Ltda.	76.974.010-4	6.458.255	2,50%	7.193.773	1,43%
Sociedad Roma Impresores Ltda.	76.041.651-7	5.619.537	2,18%	5.143.894	1,02%
Centro de DiagnosticosOftalmologicos CDO S.A.	77.774.340-6	5.466.159	2,12%	8.619.380	1,71%
Ricardo Arturo Meza Baez e Hijo y Cia. Ltda.	76.004.816-K	5.106.228	1,98%	9.855.218	1,95%
Centrovvet Ltda.	86.510.400-6	4.438.487	1,72%	6.366.163	1,26%
Margarita Uauy e Hijos Ltda.	86.547.000-2	4.196.097	1,63%	7.431.072	1,47%
Emilio Eduardo Iost Espinoza	13.921.957-0	3.826.326	1,48%	3.625.040	0,72%
Proyectos Corporativos S.A.	78.018.570-8	3.242.323	1,26%	8.170.612	1,62%

Fuente:Elaboración propia según ventas de GyR.

Anexo C
Perfil Estratégico de la Empresa

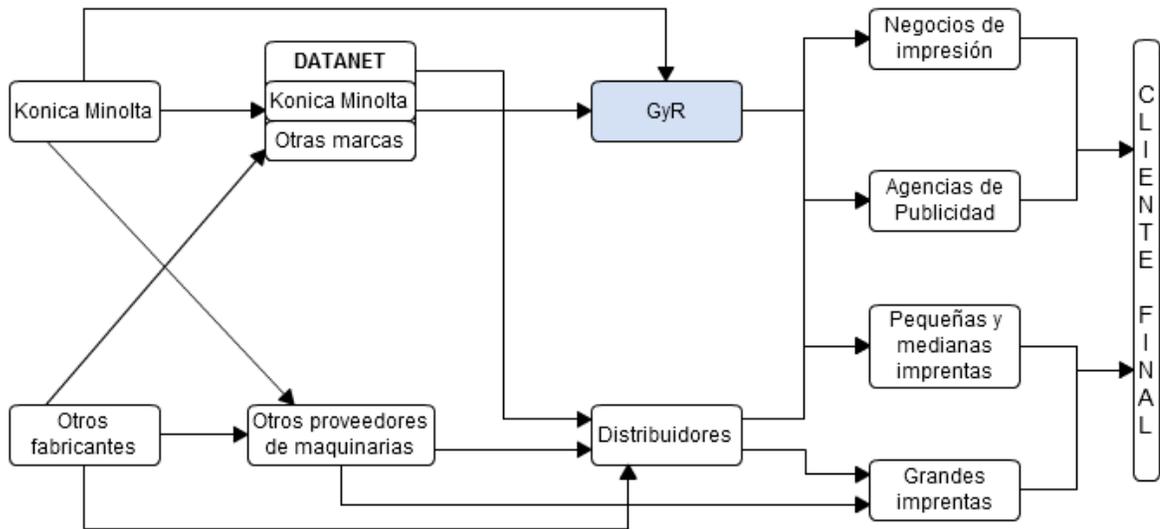
Variables	Gran Debilidad	Debilidad Leve	Equilibrado	Fortaleza Leve	Gran Fortaleza
INFRAESTRUCTURA GERENCIAL					
Sistema de planificación	X				
Sistema de control de gestión	X				
Sistemas de información		X			
Estructura de organización			X		
Imagen Corporativa				X	
FINANZAS					
Relación con la comunidad financiera				X	
Organización Financiera		X			
GESTIÓN DE RRHH					
Selección, promoción y colocación			X		
Sistema de evaluación	X				
Sistema de incentivos			X		
TECNOLOGIA					
Selección de tecnología		X			
Introducción de nueva tecnología			X		
Organización de tecnología			X		
ADQUISICIONES					
Selección, evaluación y desarrollo de proveedores			X		
Análisis de precio/costo					X
Organización de adquisiciones				X	
COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS					
Instalaciones			X		
Capacidad		X			
Tecnologías de proceso	X				
Nuevos productos	X				
Recursos humanos			X		
Gestión de calidad	X				
Relaciones con los proveedores			X		
Disponibilidad de Inventario					X
Gestión de logística		X			
Calidad				X	
Productividad			X		

Variables	Gran Debilidad	Debilidad Leve	Equilibrado	Fortaleza Leve	Gran Fortaleza
Utilización de la capacidad		X			
Definición y análisis del mercado	X				
Estrategias de promoción y publicidad		X			
Organización de comercialización			X		
Ubicación de oficina			X		
Amplitud de líneas de productos	X				
Imagen del negocio			X		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo D

Cadena Comercial de la Industria Gráfica



Fuente: Elaboración propia

Anexo E

Balance General

ACTIVOS	2010	2011
Banco		21.784.024
Fondos por rendir	70.386	387.246
Clientes	21.802.384	35.648.206
Operaciones Pendientes	2.000.000	1.034.937
Préstamos Personal	570.000	1.330.000
Contratos Arriendo	6.000.000	6.000.000
Retiros GA		1.933.500
Mercaderias	21.421.710	29.774.846
Total Activos Circulantes	51.864.480	97.892.759
Muebles y Utiles	100.000	100.000
Vehiculos	12.390.000	16.495.966
Total Activos Fijos	12.490.000	16.595.966
PPM	3.348.823	9.524.308
Garantía de Arriendos	350.000	400.000
Garantías		1
Préstamo FORUM		4.612.542
Préstamos MSAA		3.773.106
Total Otros Activos	3.698.823	18.309.957
Total Activos	68.053.303	132.798.682
PASIVOS Y PATRIMONIO	2010	2011
Cheques por Pagar		4.000.000
Banco	10.976.892	
O.P.	965.063	
PTMO. STAND BY	1.234.253	
Proveedores	22.239.718	40.737.863
Rem por pagar	1.106.379	2.134.397
Honorarios por pagar	125.375	132.075
Imptos por pagar	2.749.672	7.228.958
Impto Unico	146.519	70.001
Impos por pagar	2.962.632	1.122.650
Impto Retenido	66.480	
Prestamos MSAA	8.908.098	
Prestamo Talter	1.466.850	1.512.070
Total Pasivos Circulantes	52.947.931	56.938.014
Provision PPM	343.025	1.172.209
Total Pasivos de Largo Plazo	343.025	1.172.209
Capital	3.000.000	3.000.000
Resultados Acumulados	682.583	11.762.347
Utilidad del ejercicio	11.079.764	59.926.112
Total Patrimonio	14.762.347	74.688.459
Total Pasivos y Patrimonio	68.053.303	132.798.682

Anexo F
Estado de Resultados

	2010	2011
Ingresos por Ventas	222.547.660	423.903.311
(-) Costo de Ventas	154.237.822	262.358.810
Margen de Explotación	68.309.838	161.544.501
(-) Remuneraciones	38.392.312	76.263.406
(-) Arriendos	4.070.733	4.381.782
(-) Gastos Generales	8.560.184	15.979.827
(-) Consumos Básicos	474.693	319.844
(-) Telefonía	121.788	
(-) Honorarios por pagar	4.626.625	63.000
(-) Honorario C	350.000	525.000
(-) Patente Comercial	383.022	525.040
(-) Aguinaldos	300.000	755.000
(-) Campañas		261.700
Resultado de Explotación	11.030.481	62.469.902
(+) Otros ingresos	351.575	5.100
(-) Interés bancario	243.309	677.268
(+) Corrección Monetaria	57.056	31.665
Resultado Fuera de Explotación	165.322 -	640.503
Resultado Antes de Impuesto a la Renta	11.195.803	61.829.399
(-) Impto a la renta	116.039	1.903.287
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	11.079.764	59.926.112

Tabla 37: Porcentaje de ventas 2010-2011

Porcentaje de Ventas	2010	2011
Ingresos por Ventas	100.00%	100.00%
Costo de Ventas	- 69,31%	- 61,89%
Gastos de Administración y Ventas	- 25,74%	- 23,37%
Resultado de Explotación	4,96%	14,74%
Resultado Antes de Impuesto	5,03%	14,59%
Resultado del Ejercicio	4,98%	14,14%

Fuente: Elaboración propia basada en Estado de Resultados de GyR

Anexo G: Análisis de Masas Patrimoniales Estático

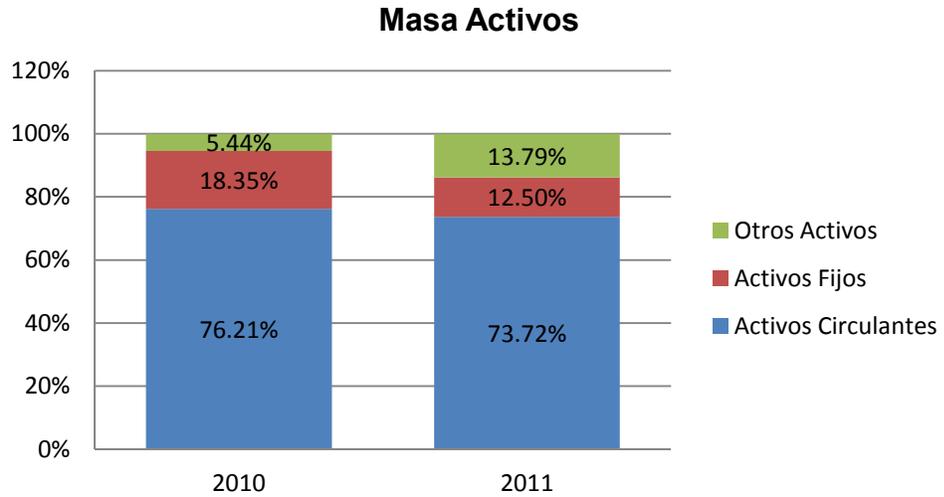
Porcentaje sobre cada cuenta	2010%	2011%
ACTIVOS		
Banco	0,00%	22,25%
Fondos por rendir	0,14%	0,40%
Clientes	42,04%	36,42%
Operaciones Pendientes	3,86%	1,06%
Préstamos Personal	1,10%	1,36%
Contratos Arriendo	11,57%	6,13%
Retiros GA	0,00%	1,98%
Mercaderías	41,30%	30,42%
Total Activos Circulantes	100%	100%
Muebles y Utiles	0,80%	0,60%
Vehiculos	99,20%	99,40%
Total Activos Fijos	100%	100%
PPM	90,54%	52,02%
Garantía de Arriendos	9,46%	2,18%
Garantías	0,00%	0,00%
Préstamo FORUM	0,00%	25,19%
Préstamos MSA A	0,00%	20,61%
Total Otros Activos	100%	100%

	2010	%	2011	%
ACTIVOS				
Banco		0,00%	21.784.024	16,40%
Fondos por rendir	70.386	0,10%	387.246	0,29%
Clientes	21.802.384	32,04%	35.648.206	26,84%
Operaciones Pendientes	2.000.000	2,94%	1.034.937	0,78%
Préstamos Personal	570.000	0,84%	1.330.000	1,00%
Contratos Arriendo	6.000.000	8,82%	6.000.000	4,52%
Retiros GA		0,00%	1.933.500	1,46%
Mercaderías	21.421.710	31,48%	29.774.846	22,42%
Total Activos Circulantes	51.864.480	76,21%	97.892.759	73,72%
Muebles y Utiles	100.000	0,15%	100.000	0,08%
Vehiculos	12.390.000	18,21%	16.495.966	12,42%
Total Activos Fijos	12.490.000	18,35%	16.595.966	12,50%
PPM	3.348.823	4,92%	9.524.308	7,17%
Garantía de Arriendos	350.000	0,51%	400.000	0,30%
Garantías		0,00%	1	0,00%
Préstamo FORUM		0,00%	4.612.542	3,47%
Préstamos MSA A		0,00%	3.773.106	2,84%
Total Otros Activos	3.698.823	5,44%	18.309.957	13,79%
Total Activos	68.053.303	100%	132.798.682	100%

Porcentaje sobre cada cuenta	2010%	2011%
PASIVOS Y PATRIMONIO		
Cheques por Pagar	0,00%	7,03%
Banco	20,73%	0,00%
O.P.	1,82%	0,00%
PTMO. STAND BY	2,33%	0,00%
Proveedores	42,00%	71,55%
Rem por pagar	2,09%	3,75%
Honorarios por pagar	0,24%	0,23%
Imptos por pagar	5,19%	12,70%
Impto Unico	0,28%	0,12%
Impos por pagar	5,60%	1,97%
Impto Retenido	0,13%	0,00%
Prestamos MSAA	16,82%	0,00%
Prestamo Talter	2,77%	2,66%
Total Pasivos Circulantes	100%	100%
Provision PPM	100,00%	100,00%
Total Pasivos Largo Plazo	100%	100%
Capital	20,32%	4,02%
Resultados Acumulados	4,62%	15,75%
Utilidad del ejercicio	75,05%	80,23%
Total Patrimonio	100%	100%

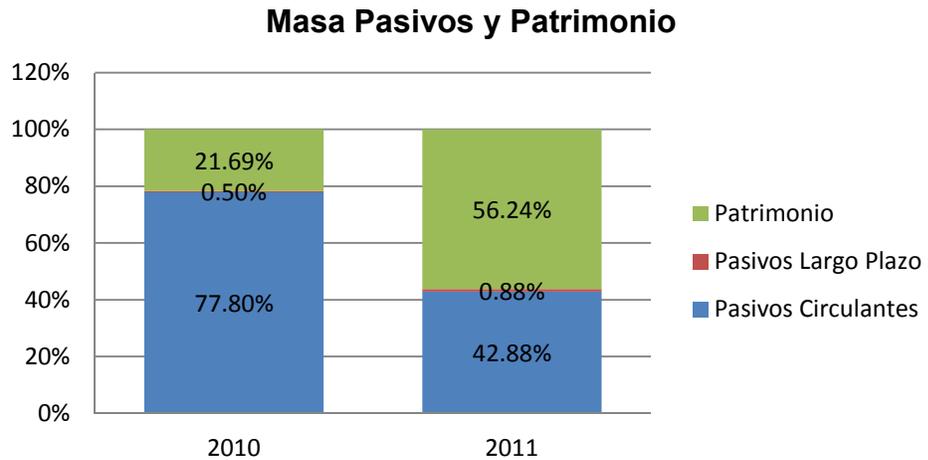
	2010	%	2011	%
PASIVOS Y PATRIMONIO				
Cheques por Pagar		0,00%	4.000.000	3,01%
Banco	10.976.892	16,13%		0,00%
O.P.	965.063	1,42%		0,00%
PTMO. STAND BY	1.234.253	1,81%		0,00%
Proveedores	22.239.718	32,68%	40.737.863	30,68%
Rem por pagar	1.106.379	1,63%	2.134.397	1,61%
Honorarios por pagar	125.375	0,18%	132.075	0,10%
Imptos por pagar	2.749.672	4,04%	7.228.958	5,44%
Impto Unico	146.519	0,22%	70.001	0,05%
Impos por pagar	2.962.632	4,35%	1.122.650	0,85%
Impto Retenido	66.480	0,10%		0,00%
Prestamos MSAA	8.908.098	13,09%		0,00%
Prestamo Talter	1.466.850	2,16%	1.512.070	1,14%
Total Pasivos Circulantes	52.947.931	77,80%	56.938.014	42,88%
Provision PPM	343.025	0,50%	1.172.209	0,88%
Total Pasivos Largo Plazo	343.025	0,50%	1.172.209	0,88%
Capital	3.000.000	4,41%	3.000.000	2,26%
Resultados Acumulados	682.583	1,00%	11.762.347	8,86%
Utilidad del ejercicio	11.079.764	16,28%	59.926.112	45,13%
Total Patrimonio	14.762.347	21,69%	74.688.459	56,24%
Total Pasivo y Patrimonio	68.053.303	100%	132.798.682	100%

Figura 23: Masa de Activos de GyR 2010-2011



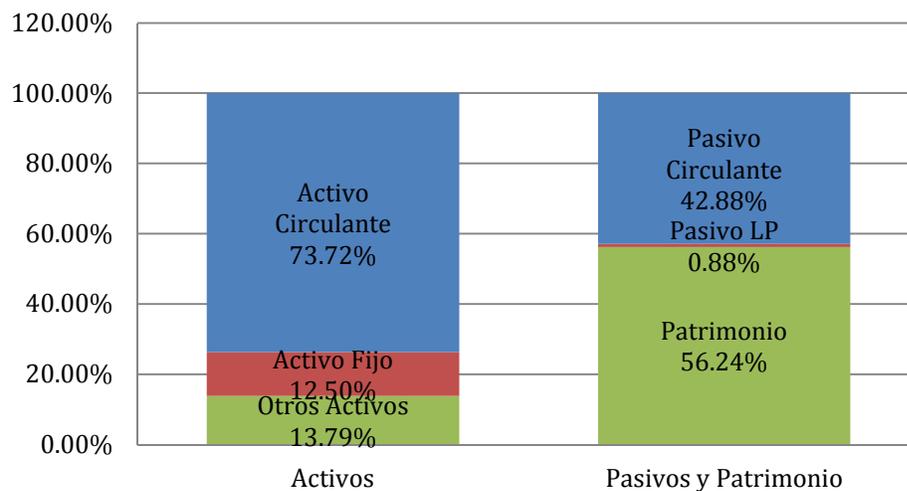
Fuente: Elaboración propia basada en Balance General de GyR

Figura 24: Masa de Pasivos y Patrimonio de GyR 2010-2011



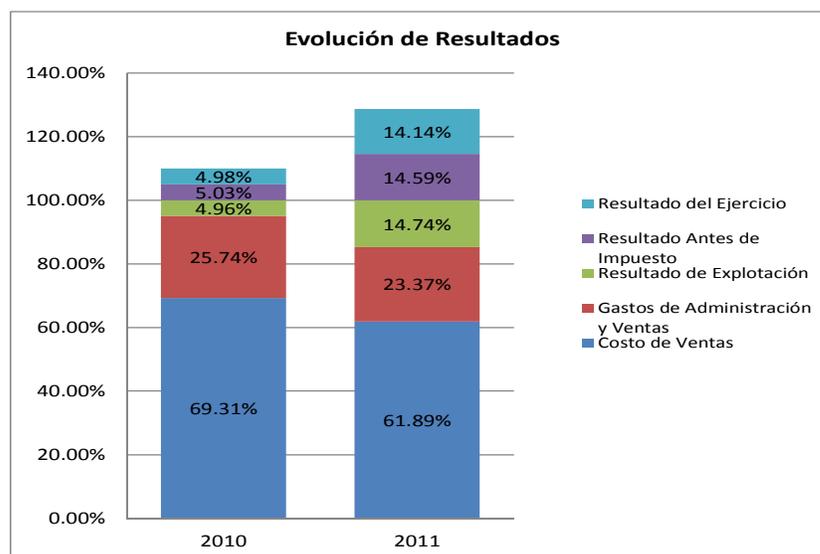
Fuente: Elaboración propia basada en Balance General de GyR

Figura 25: Distribución de activos y pasivos de GyR - 2011



Fuente: Elaboración propia basada en Balance General de GyR

Figura 26: Evolución de resultados de GyR 2010-2011



Fuente: Elaboración propia basada en Estado de Resultados de GyR

Anexo H
Estado de Fuentes y Usos de Fondos

Fuentes		Usos	
Fuentes Transitorias		Usos Transitorios	
Banco	21.784.024	Operaciones Pendientes	965.063
Fondos por rendir	316.860		
Clientes	13.845.822		
Préstamos Personal	760.000		
Retiros GA	1.933.500		
Mercaderías	8.353.136		
Banco	10.976.892	Cheques por Pagar	4.000.000
O.P.	965.063	Proveedores	18.498.145
PTMO. STAND BY	1.234.253	Rem por pagar	1.028.018
Impto Unico	76.518	Honorarios por pagar	6.700
Impos por pagar	1.839.982	Imptos por pagar	4.479.286
Impto Retenido	66.480	Prestamo Talter	45.220
Prestamos MSAA	8.908.098		
Total Transitorio	71.060.628	Total Transitorio	29.022.432
Fuentes Permanentes		Usos Permanentes	
Vehiculos	4.105.966		
PPM	6.175.485		
Garantía de Arriendos	50.000		
Garantías	1		
Préstamo FORUM	4.612.542		
Préstamos MSAA	3.773.106		
		Provision PPM	829.184
		Resultados Acumulados	11.079.764
		Utilidad del ejercicio	48.846.348
Total Permanente	18.717.100	Total Permanente	60.755.296
Total Fuentes de Fondos	89.777.728	Total Usos de Fondos	89.777.728

Anexo I

Razones Financieras

- **Razones de Rentabilidad**

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio (ROE)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Rentabilidad del Activo (ROA)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Ingresos de Explotación}}$$

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

- **Razones de Liquidez**

$$\text{Razón del Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

- **Razones de Endeudamiento**

$$\text{Leverage} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Rentabilidad de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Pasivo Largo Plazo} + \text{Patrimonio}}$$

- **Razones de Eficiencia**

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{Período promedio de Cobranza} = \frac{\text{Ctas x Cobrar prom} * 365}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Período promedio de Pago} = \frac{\text{Ctas x Pagar prom} * 365}{\text{Compras de Crédito}}$$

$$\text{Rotación del Disponible} = \frac{\text{Disponible} * 365}{\text{Ventas}}$$

Anexo J

Descripción de Proceso Productivo y Productos de la Industria Gráfica

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO			
SUB SECTOR	PREIMPRESIÓN	IMPRESIÓN	POSTIMPRESIÓN
ESPECIALIDADES	Fotocomposición Fotomecánica Fotograbado Maqueta, diseño y digitalización Edición	Tipografía Offset Calcografía Huecograbado Relieves Flexografía Serigrafía Impresión digital	Encuadernación Acabados

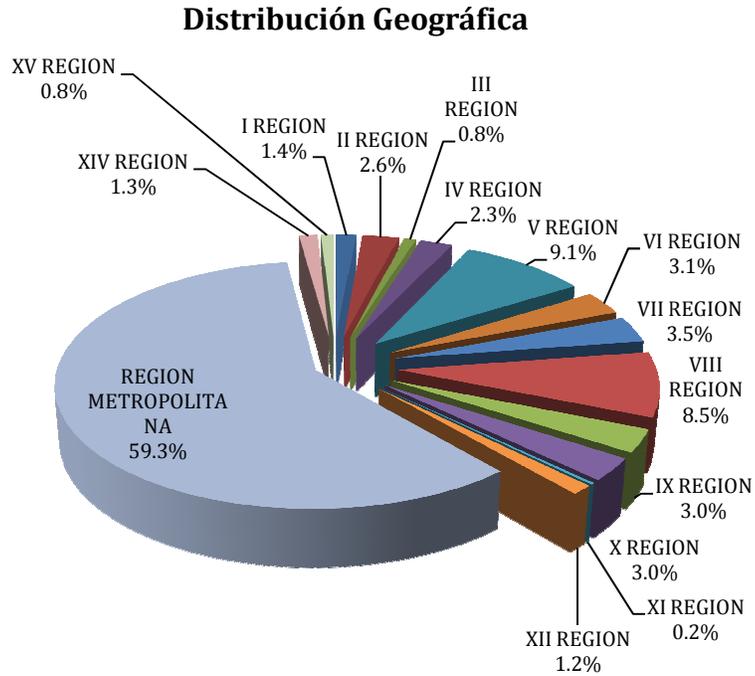
Fuente: Elaboración propia basada en información de ASIMPRES

CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS DEL SECTOR	
ARTES GRÁFICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Libros, Folletos, Impresos en Hojas. 2. Publicaciones periódicas no diarias. 3. Manufactura Cartográfica. 4. Tarjetas Postales, de Navidad, de Boda, Etc. 5. Estampas, Grabados y Fotografías. 6. Calcomanías. 7. Calendarios. 8. Documentos de Seguridad: Billetes, Cheques, Letras de cambio, Timbres fiscales, Entradas a eventos 9. Catálogos comerciales 10. Material Publicitario: Adhesivos o vinilos, Otros productos impresos promocionales (bolígrafos, encendedores, reglas, camisetas, alfombrillas de ratón, etc.). 11. Libros Registro, de contabilidad, de recibos, etc. 12. Cuadernos 13. Clasificadores y carpetas

Fuente: Elaboración propia basada en información de ASIMPRES

Anexo K

Distribución y Estratificación de la Industria Gráfica en Chile



Fuente: Departamento de Estudios y Estadísticas de ASIMPRES 2012.

Estratificación de la Industria Según su Tamaño

Tamaño de la Empresa	
Grandes Empresas (ventas sobre 10 Millones de US\$)	1.1%
Empresas Medianas (ventas entre 1 y menos de 10 Millones de US\$)	2.5%
Empresas Pequeñas (ventas entre 50.000 y menos de 1 Millón de US\$)	19.0%
Micro Empresas y Artesanales (ventas inferiores a 50.000 US\$)	77.4%

Fuente: Departamento de Estudios y Estadísticas de ASIMPRES.

Anexo L

Caracterización de las Empresas de la Industria Gráfica

Grandes imprentas/editoriales	Grandes imprentas	Editoriales
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a mercados internacionales • Integradas verticalmente • Producen grandes volúmenes de impresos de calidad • Uso de tecnología de punta • Costos competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Producen volúmenes importantes • Línea de productos más reducida • Su escala de producción les permite acceder a la mejor tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • No imprimen • Subcontratan imprentas • Exportan toda la producción • Producen libros, particularmente educativos
		Pequeñas y medianas imprentas

Fuente: Elaboración propia con base en información ASIMPRES

Anexo M

Matriz de Análisis de las 5 Fuerzas de Porter Aplicada al Entorno Competitivo de la Industria Gráfica en Chile

		Limite superior o inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Limite superior o inferior
Amenaza Nuevos Competidores	Diferenciación de productos y servicios	escasa	X					abundante
	Identificación de la marca	baja	X					elevada
	Costo de cambio de proveedor	bajo					X	elevado
	Requerimiento de capital	bajos			X			elevados
	Acceso a tecnología	amplio			X			restringido
	Protección del gobierno	inexistente	X					existente
Amenaza Productos Sustitutos	Disponibilidad de sustitutos	abundante					X	escasa
	Costos de cambio de usuario	bajos				X		elevados
	Agresividad de productos	elevada					X	baja
Poder de Negociación Compradores	Cantidad de compradores importantes	pequeña			X			grande
	Disponibilidad de sustitutos	abundante			X			escasa
	Costos de cambio del comprador	baja				X		elevada
	Rentabilidad de los compradores	no importante					X	importante
Poder de Negociación Proveedores	Cantidad de proveedores	pocos		X				muchos
	Costo de cambio de proveedor	bajo				X		elevado
	Contribución de proveedores a calidad de productos de la industria	elevada	X					baja
	Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	pequeña				X		grande
Rivalidad Entre Competidores	Número de competidores equilibrados	grande		X				pequeño
	Crecimiento de la demanda	lenta			X			rápida
	Características del producto	genérico		X				único
	Diversidad de competidores	elevada				X		baja

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N: Acciones de Marketing por Tipo de Clientes

Segmentos	Showroom	Capacitación	Eventos del sector	CRM	Sitio Web	Sistema de descuento	Contrato por servicio	Adición de nuevas marcas	Adición de nuevos productos	Fortalecer la fuerza de ventas	Participación asociaciones gráficas	Ofrecer servicios complementarios
Clientes que buscan eficiencia en los equipos	X	X	X					X		X		
Clientes que buscan equipos de alta calidad que garanticen los resultados	X		X		X			X		X		
Clientes que buscan equipos / consumibles de bajo costo				X		X						
Clientes que desean encontrar equipos y consumibles en un solo lugar						X		X	X			
Clientes que necesitan asesoramiento de los equipos	X	X						X	X	X		
Clientes que buscan crédito en sus compras			X		X	X				X		X
Clientes que necesitan consumibles de urgencia												X
Clientes que requieren servicio técnico especializado y eficiente							X				X	
Clientes que buscan un respaldo efectivo de garantías							X	X	X			
Clientes no satisfechos con la atención al cliente	X	X	X		X					X	X	X

Fuente: Elaboración propia

Anexo O

Presupuesto de Estrategias de Marketing

	Costo de Estrategias de Marketing (UF)			
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	2012	2013	2014	2015
Actividades de Diferenciación				
Showroom	265,96	877,68	0,00	0,00
Capacitación	44,33	66,49	88,65	110,82
Eventos del sector	180,63	180,63	265,96	265,96
Total	490,92	1.124,80	354,62	376,78
Actividades de Fidelización				
CRM	66,49	11,08	8,87	44,33
Sitio Web	44,33	11,08	11,08	11,08
Sistema de descuento	44,33	88,65	101,95	132,98
Total	155,15	110,82	121,90	188,39
Actividades de Crecimiento				
Campaña promocional	132,98	66,49	66,49	66,49
Adición de nuevas marcas	443,27	66,49	443,27	66,49
Adición de nuevos productos	66,49	66,49	66,49	66,49
Fortalecer la fuerza de ventas	230,50	230,50	230,50	230,50
Participación asociaciones gráficas	0,00	17,73	17,73	17,73
Total	740,27	381,21	758,00	381,21
TOTAL	1.386,34	1.616,84	1.234,51	946,39

Fuente: Elaboración propia.

Anexo P

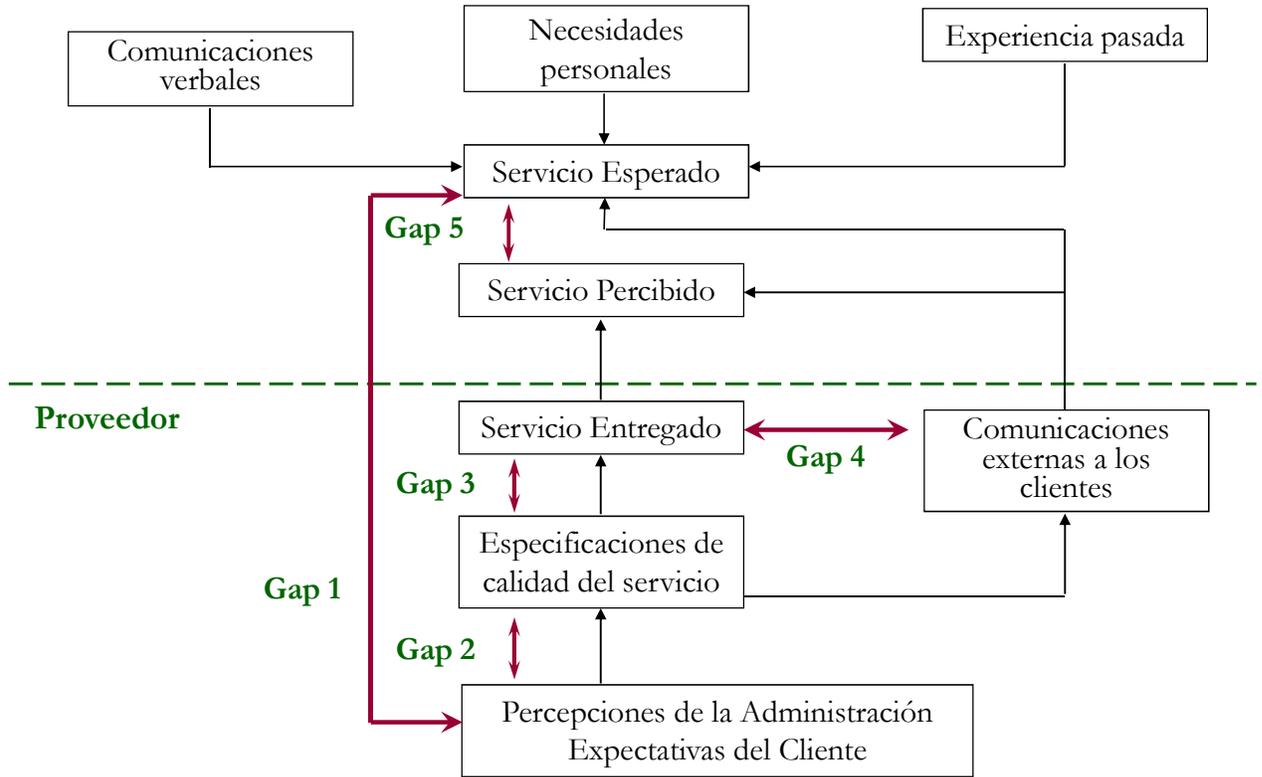
Control de las Acciones de Marketing

Actividad	Medida	Año 1	Año 2	Año 3
Showroom	Nº de nuevos clientes o contactos	Aumentar los clientes en 15%	Aumentar los clientes en 30%	Aumentar los clientes en 50%
Capacitación	Nº de capacitaciones de nuevas adquisiciones	100% de clientes	100% de clientes	100% de clientes
Eventos del sector	Nº de eventos en que participa	2	3	4
CRM	Avance	Implementación	100% de clientes en CRM	100% de clientes en CRM
Sitio Web	Nº de contactos realizados por este medio	50 contactos activos	100 contactos activos	150 contactos activos
Sistema de descuento	Nº de clientes con descuento respecto a los clientes regulares	10%	10%	10%
Adición de nuevas marcas	Cantidad de marcas	2	3	4
Adición de nuevos productos	Cantidad de productos	3	3	3
Fortalecer la fuerza de ventas	Cantidad de personal de ventas	2	3	3
Participación asociaciones gráficas	Nº de asociaciones en que esté inscrita	1	2	2

Fuente: Elaboración propia.

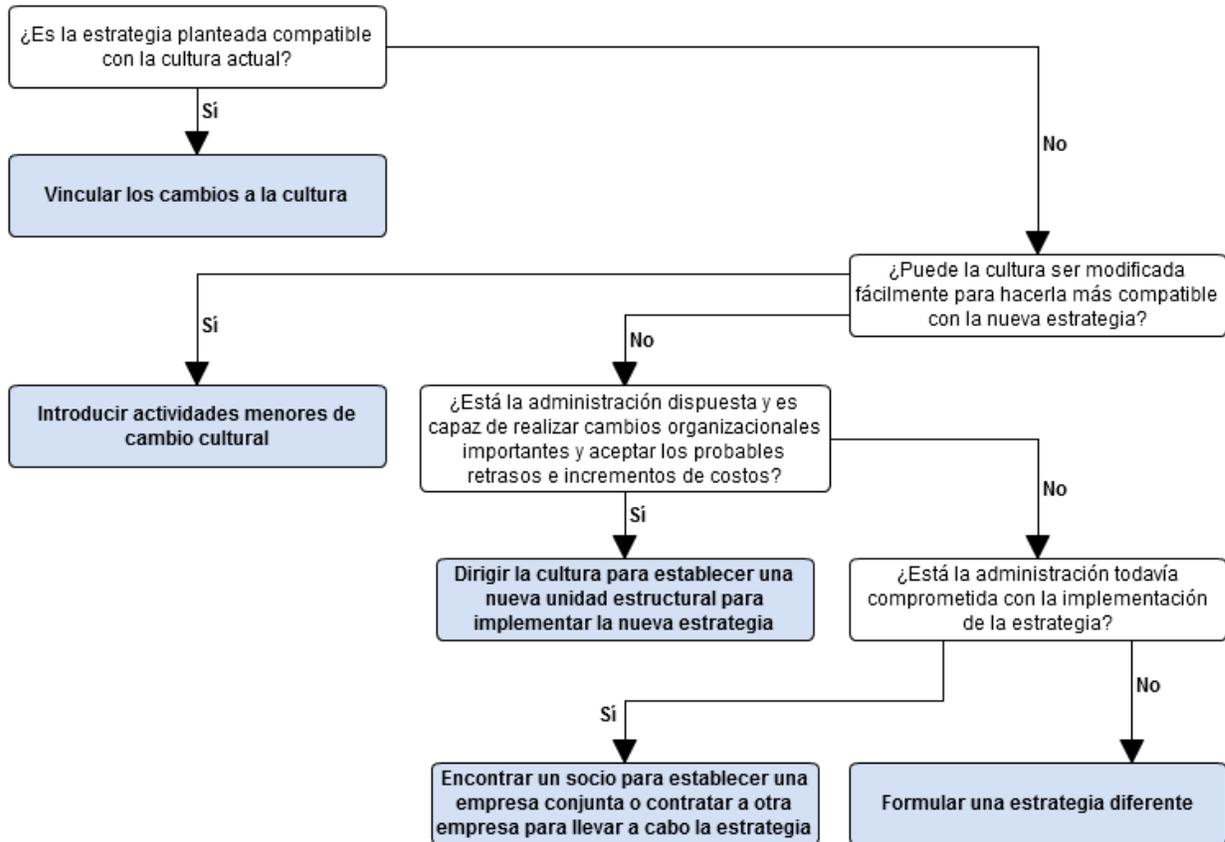
Anexo Q

ServQual



Anexo R

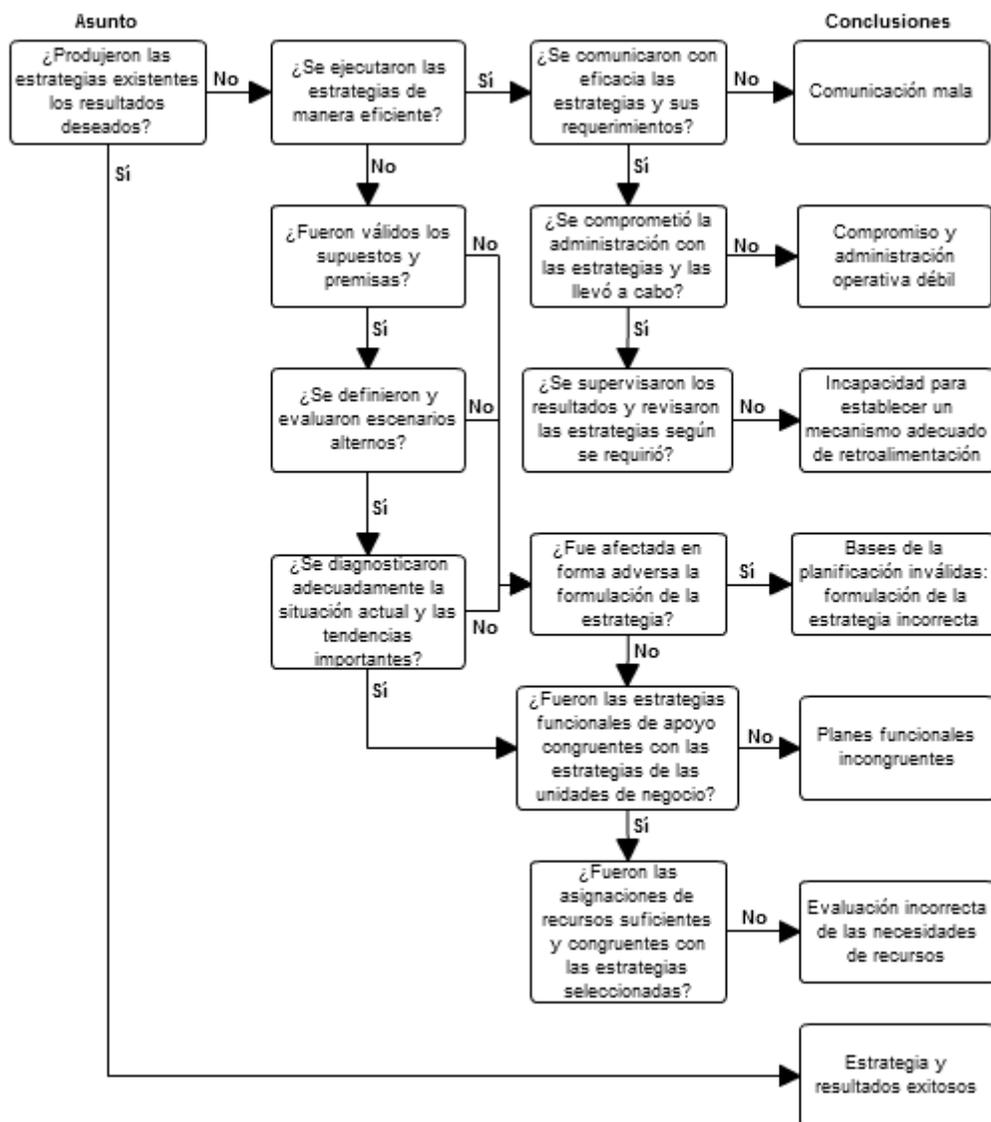
Evaluación de la Compatibilidad entre la Cultura y la Estrategia



Fuente: Wheelen, Hunger, Oliva. Administración estratégica y política de negocios.

Anexo S

Evaluación de una Estrategia Implementada



Fuente: Wheelen, Hunger, Oliva. Administración estratégica y política de negocios.

Anexo T

Recursos Humanos Requeridos

Cargo	Recursos Humanos Requeridos y su Evolución			
	2012	2013	2014	2015
Gerente general	1	1	1	1
Gerente de marketing	1	1	1	1
Gerente de operaciones	1	1	1	1
Bodeguero	1	1	1	1
Chofer	1	1	1	1
Vendedor	2	2	2	2
Técnico de servicio	1	1	2	2
Asistente administrativa	1	1	1	1
Asistente de marketing		1	1	1
Administrador			1	1
TOTAL	9	10	12	12

Anexo U

Costo de Remuneración del Recurso Humano

Cargo	Sueldo Mensual (UF)			
	2012	2013	2014	2015
Gerente general	64,91	65,88	66,87	67,88
Gerente de marketing	37,68	38,24	38,82	39,40
Gerente de operaciones	24,58	24,95	25,32	25,70
Bodeguero	13,49	13,69	13,90	14,11
Chofer	7,16	7,27	7,38	7,49
Vendedor	17,73	18,00	18,27	18,54
Técnico de servicio	22,16	22,50	22,83	23,18
Asistente administrativa	14,63	14,85	15,07	15,30
Asistente de marketing		26,60	27,00	27,40
Administrador			33,25	33,74

Costo Anual de Remuneración (UF), según las Personas Requeridas				
Cargo	2012	2013	2014	2015
Gerente general	778,92	790,61	802,47	814,50
Gerente de marketing	452,14	458,92	465,80	472,79
Gerente de operaciones	294,93	299,36	303,85	308,40
Bodeguero	161,88	164,31	166,77	169,27
Chofer	85,93	87,22	88,53	89,86
Vendedor	425,54	431,92	438,40	444,98
Técnico de servicio	265,96	269,95	548,00	556,22
Asistente administrativa	175,54	178,17	180,84	183,55
Asistente de marketing		319,16	323,94	328,80
Administrador			398,95	404,93
TOTAL	2.640,85	2.999,61	3.717,56	3.773,32

Anexo V
Cálculo del Capital de Trabajo

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Equipos (Impresoras)	20,00						20,00						20,00
Ventas		443,15	367,18	482,72	804,01	750,19	832,49	52,23	716,96	542,86	626,74	1.014,50	883,14
Ingresos venta c/IVA			527,35	436,95	574,44	956,77	892,73	990,67	-62,15	853,18	646,01	745,83	1.207,26
Costo de venta c/IVA			-326,38	-270,43	-355,53	-592,15	-552,52	-613,14	-38,47	-528,04	-399,82	-461,60	-747,19
Arriendo Oficina		-16,19	-16,19	-16,19	-16,19	-16,19	-16,19	-16,19	-16,19	-16,19	-16,19	-16,19	-16,19
Gastos generales c/IVA		-59,03	-59,03	-59,03	-59,03	-59,03	-59,03	-59,03	-59,03	-59,03	-59,03	-59,03	-59,03
Sueldos		-220,07	-220,07	-220,07	-220,07	-220,07	-220,07	-220,07	-220,07	-220,07	-220,07	-220,07	-220,07
IVA inversión	-50,53												
Flujo con IVA	-50,53	-295,29	-94,32	-128,77	-76,37	69,33	44,92	82,25	-395,90	29,85	-49,10	-11,06	164,79
IVA compras	250.800,00						250.800,00						250.800,00
IVA compras inversión	50,53												
IVA ventas		-84,20	-69,76	-91,72	-152,76	-142,54	-158,17	-9,92	-136,22	-103,14	-119,08	-192,76	-167,80
PPM	0,00	0,00	-5,27	-4,37	-5,74	-9,57	-8,93	-9,91	0,62	-8,53	-6,46	-7,46	-12,07
IVA+PPM	250.850,53	-84,20	-75,04	-96,09	-158,51	-152,10	250.632,90	-19,83	-135,60	-111,68	-125,54	-200,21	250.620,13
IVA+PPM acumulado	250.850,53	250.766,33	250.691,29	250.595,21	250.436,70	250.284,60	500.917,49	500.897,66	500.762,06	500.650,39	500.524,85	500.324,63	750.944,76
Pago IVA+PPM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos-Egresos	-50,53	-295,29	-94,32	-128,77	-76,37	69,33	44,92	82,25	-395,90	29,85	-49,10	-11,06	164,79
Ingresos-Egresos acumulado	-50,53	-345,82	-440,13	-568,90	-645,28	-575,95	-531,02	-448,78	-844,68	-814,83	-863,93	-874,99	-710,20

Anexo W

Cálculo de la Tasa de Descuento

La tasa de rendimiento esperada para el capital propio (K_E) se obtuvo mediante el método CAPM, de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$K_E = CAPM = r_f + \beta_{prom} (r_m - r_f)$$

Donde:

K_E = Tasa de rendimiento esperada para el capital propio.

r_f = Tasa libre de riesgo en Chile.

B_{prom} = Beta promedio de sectores relacionados.

r_m = Rentabilidad del mercado.

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizaron los siguientes valores:

$r_f = 2.46\%$. YTM de Bonos del Banco Central de Chile en UF emitidos a 5 años plazo (BCU-5) a fecha 16 de noviembre de 2012 [6].

$B_{prom} = 1.104$ (promedio del riesgo no diversificable del mercado donde actúa la empresa, sectores Paper/Forest Products, Restaurant, Hotel/Gaming, Advertising y Publishing) [12].

$r_m = 20\%$. Promedio calculado con datos históricos del IPSA.

Reemplazando los valores en la ecuación:

$$K_E = 2.46\% + 1.104 (20\% - 2.46\%)$$

$$K_E = 21.82\%$$

Para calcular la tasa que será utilizada para descontar los flujos de la evaluación económica se utilizó el Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC), utilizando la siguiente fórmula:

$$WACC = K_E \frac{E}{E + D} + K_D \frac{D}{E + D} (1 - T)$$

Donde:

WACC = Costo de Capital Promedio Ponderado.

K_E = Tasa de costo de oportunidad de los accionistas.

$\frac{E}{E+D}$ = Promedio de la relación Capital propio sobre el valor de los activos, de sectores relacionados.

K_D = Costo de la deuda financiera.

$\frac{D}{E+D}$ = Promedio de la relación Deuda financiera sobre el valor de los activos, de sectores relacionados.

T = Tasa de impuesto a las ganancias.

Para el cálculo de la tasa se utilizaron los siguientes valores:

K_E = 21.82%. Obtenida por método CAPM.

$\frac{E}{E+D}$ = 69.61%. Promedio de la relación Capital Propio sobre el valor de los Activos, de sectores Paper/Forest Products, Restaurant, Hotel/Gaming, Advertising y Publishing) [12].

K_D = 9%. Aproximación según tasas de colocación bancarias actuales.

$\frac{D}{E+D}$ = 30,39%. Promedio de la relación Deuda Financiera sobre el valor de los Activos, de sectores Paper/Forest Products, Restaurant, Hotel/Gaming, Advertising y Publishing) [12].

T = 19%.

Reemplazando los valores en la ecuación:

$$WACC = 21.82\% * 69.61\% + 9\% * 30.39\% * (1 - 0.19)$$

$$WACC \text{ nominal} = 17.41\%$$

$$WACC \text{ real} = WACC \text{ nominal} - \delta$$

Donde:

δ = Inflación esperada en Chile.

$$\delta = 3\%$$

Finalmente

$$WACC \text{ real} = 17.42\% - 3\%$$

$$WACC \text{ real} = 14.41\%$$

El valor de la tasa utilizada para descontar los flujos de la evaluación corresponde a 14.42%.