



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

TRASLADO PLANTA DE IMPRESIÓN DE DIARIOS

Enrique Sifuentes-Martínez

Lima, septiembre de 2016

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN

Máster en Dirección de Empresas

Sifuentes, E. (2016). *Traslado planta de impresión de diarios* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia](#)
[Creative Commons Atribución-](#)
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



**PROGRAMA MASTER EN DIRECCIÓN DE
EMPRESAS PARA EJECUTIVOS**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MASTER EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

Traslado Planta de Impresión de Diarios

ENRIQUE M. SIFUENTES MARTINEZ

Lima, Setiembre del 2016

DEDICATORIA

A mi Amada Esposa:

Dimos juntos este paso tan importante, porque mis logros son los tuyos, y por qué Dios nos permite seguir unidos estos veinte años, nos tenemos uno al otro. Admiro tu dignidad, bondad, empeño, fuerza y amor.

A mis amados Hijos:

Renata y Joaquín, mi orgullo y motivación, mi razón de ser, me impulsan a crecer y me dan fuerza ante las adversidades, sin ustedes no hubiera logrado dar este paso en mi vida y luchar para ser un ejemplo para los dos.

Enrique.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Resumen Ejecutivo	5
1.1.1. Normatividad	5
1.1.2. Problemas por espacios e infraestructura reducida:	6
1.1.3. Seguridad y Salud en el Trabajo:.....	6
2. ANTECEDENTES:	7
2.1. Información de la empresa.....	7
2.2. Descripción General Del Proceso Productivo: Flujo Del Proceso.	10
2.3. Descripción de la funcionabilidad de las áreas del proceso productivo.	13
2.4. Mercado y Competencia	18
2.4.1. Demanda Actual: Ventas	18
2.4.2. Análisis FODA.....	19
2.4.3. Estudio de Mercado.....	21
3. METAS Y OBJETIVOS.....	27
3.1. Comercialización de Diarios:.....	28
3.2. Producción:	29
3.3. Administración:	30
3.4. Finanzas:	30
3.5. Recursos Humanos:.....	31
3.6. Ventas de Publicidad:	32
3.7. Tecnologías de la Información y Marketing Digital:	32
4. PROBLEMAS EN LAS ACTUALES INSTALACIONES	33
4.1. Zonificación.....	33
4.2. Limitaciones	35
4.2.1. Limitaciones para imprimir nuevos productos periodísticos:	35
4.2.2. Limitación para implementar mejoras en la impresión de diarios: ...	36
4.2.3. Limitación de espacio para nuevas unidades de impresión:	36
4.2.4. Manipulación y operación de productos.	36
4.2.5. Evaluación de la Seguridad y Salud en el Trabajo	37
4.2.5.1. Certificación en seguridad.....	37
4.2.5.2. Instituto Nacional de Cultura	37
4.2.5.3. Seguridad y Salud en el Trabajo	37

4.2.6. Inexistencia de zonas de seguras por estructuras de barro	38
4.2.7. Procesos de manipulación y traslado de Materias primas	39
4.2.8. Sistema eléctrico de alta tensión en corredores.....	39
4.2.9. Inexistencia de Sistemas Hidrantes de Seguridad	39
4.2.10. Personal	40
4.3. Riesgos de no trasladar la Planta:	40
5. POSIBILIDADES DE MEJORA EN LA PROPUESTA DE VALOR CON UNA NUEVA PLANTA (ANEXO 9).	41
5.1. Propuestas de Valor con la nueva planta.	41
5.2. Mejora en los Productos Actuales	42
5.3. Ampliación de Portafolio de Marcas.....	42
6. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.....	42
6.1. Alternativas	43
6.2. Síntesis de Criterios	56
7. Plan Implementación: Compra de una Planta de Periódicos (Construida):	56
7.1. Organigrama del Proyecto:	57
7.2. Plan de Trabajo	63
7.3. Acondicionamiento de Planta.	63
7.4. Traslado de Maquinaria.....	64
7.5. Instalación de Maquinaria.....	65
7.6. Implementación de almacén de bobinas de papel e insumos.....	66
7.7. Prueba de Funcionamiento.....	66
7.8. Puesta en marcha:.....	68
8. CONCLUSIONES.....	69
9. BIBLIOGRAFÍA	74

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen Ejecutivo

Empresa Editora La Industria de Trujillo S.A. es una empresa que se dedica a la edición, impresión y comercialización de diarios.

Luego de evaluar la situación de la planta, de sus limitaciones y normas de funcionamiento, nos lleva a la conclusión de tomar la decisión de su traslado.

Las principales razones que nos obligan a trasladar nuestra planta que actualmente se encuentra en el centro histórico de Trujillo hacia una zona industrial, son las siguientes:

1.1.1. Normatividad

Zonificación. No permite la construcción o funcionamiento de una empresa industrial dentro de la zona en la que se encuentra nuestra planta.

Certificación en seguridad. Nuestra empresa no cuenta con la certificación de seguridad que otorga Defensa Civil.

Instituto Nacional de Cultura. El inmueble por ser una casona y forma parte del centro histórico de Trujillo, no permite realizar cambios que afecten la imagen del inmueble.

1.1.2. Problemas por espacios e infraestructura reducida:

- Limitaciones para mejorar la calidad de impresión de los actuales productos.
- Limitaciones para imprimir y desarrollar nuevos productos.
- Problemas en manipulación y operación de productos e insumos.

1.1.3. Seguridad y Salud en el Trabajo:

- Las instalaciones eléctricas y mecánicas no cumplen con las normas de construcción, exponiendo a riesgos a todo el personal de la empresa.
- Inexistencia de Sistemas Hidrantes de Seguridad, que implican un alto riesgo en caso de siniestros.
- La infraestructura e instalaciones, son de una casona de adobe y de construcción de más de cien años, por lo tanto, podría soportar un movimiento telúrico de regular intensidad.
- Debido al espacio reducido, no permite maniobrar en forma segura los insumos principales dentro de la planta.
- La zona donde se encuentra la planta esta hacinada de maquinaria, insumos, oficinas y personal, esto puede generar accidentes de trabajo.
- Las instalaciones de producción cuentan con armaduras de madera en techos, ubicándola como un local de alto riesgo.

- Algunas oficinas están ubicadas muy cerca de la planta, y, ante el ruido que esta genera afecta el correcto desenvolvimiento del colaborador
- Dado el espacio reducido de la planta, no posibilita una correcta manipulación de los insumos, pudiendo generar enfermedades ocupacionales.

Por ende, el presente trabajo servirá para analizar distintos escenarios y evaluarlos, en base a criterios diversos para seleccionar la opción más conveniente.

2. ANTECEDENTES:

2.1. Información de la empresa.

Empresa Editora La Industria de Trujillo S.A. (EELITSA), es un medio de comunicación, vinculados a la actividad periodística desde el año 1901. Ubicada en el Jr. Agustín Gamarra 443, de la ciudad de Trujillo. Como Gerente General, se nombró en Julio del 2014 a Enrique Sifuentes Martínez. (Anexo 1: Organigrama). El diagnóstico de la empresa se presenta en el Anexo 2: Octógono.

La función principal de un periódico es informar, entretener y servir a la comunidad, por ello es que los diarios contienen diferentes secciones ubicadas de manera ordenada según el perfil y segmento al que están

orientados. Los lectores tienen preferencias por estilos o tipos de diarios y estos pueden ser: de opinión, populares, policiales o deportivos.

Las ventas en general muestran una tendencia negativa en los últimos 4 años, en el 2015 éstas presentaron una caída del 7%. Esta situación se presenta principalmente en las ventas de publicidad en medios escritos, la cual disminuyó a nivel nacional en 15%, en EELITSA la caída fue del 10%, sin embargo, se implementó una reestructuración en la gestión logística en cuanto a precios que permitió mejorar el costo de ventas en 9%, como se presenta en el Anexo 3: Estado de Resultados.

EELITSA edita tres periódicos: La Industria de Trujillo (con 120 años de vigencia en el mercado), Vespertino Satélite (con 47 años), y La Industria de Chimbote (20 años). A continuación, hacemos una descripción de cada producto que se edita:

Diario La Industria de Trujillo:

Considerado el decano de la prensa regional y sub-decano de la prensa nacional, es uno de los medios de comunicación de mayor prestigio en la región gracias a que supo conservar los preceptos del periodismo: objetividad, pluralidad e independencia; además de todo ello, ser el defensor de los intereses de la región, la institucionalidad democrática y los derechos humanos. A esta trayectoria se suma su postura siempre valiente e indoblegable a través de toda su historia, sobreponiéndose a presiones y manipulación para comprometer la línea editorial. Gracias a esta imagen, el

diario La Industria ganó el año 2001 el Gran Premio SIP¹ a La Libertad de Expresión que otorga la Sociedad Interamericana de Prensa.

Diario La Industria de CHIMBOTE:

Un diario con 20 años en el mercado de Chimbote. Actualmente tiene un alcance de distribución a todos los distritos de la provincia de Santa, en los últimos años amplió su cobertura geográfica a las provincias de Huarney y Casma. Es un diario cuya estructura editorial está orientada principalmente a la cobertura de noticias locales y policiales, regionales y políticas.

Vespertino Satélite:

Es un vespertino² que fue fundado hace 47 años y se ha convertido en el único periódico de la tarde en el país (se distribuye a la 1pm) manteniéndose como líder de lectoría³ de la región La Libertad. Satélite es de corte popular con secciones y columnas muy definidas en todas sus páginas, con ocho páginas a color y doce en blanco y negro. Contiene variada información, pero principalmente temas policiales y regionales, también el acontecer político, deporte y espectáculos, que ha permitido mayor aceptación en los niveles socio económicos C y D. El vespertino fue fundado por el Embajador Vicente Cerro Cebrián y desde su aparición, el 17 de julio de 1969, ha logrado muy

¹ Sociedad Interamericana de Prensa

² Se denomina vespertino al diario que se distribuye en la tarde.

³ Número de personas que leen un diario.

buena aceptación en los lectores de Trujillo, que esperan salga todas las tardes a partir de la 1pm. La última encuesta de CPI lo ubica como el diario de mayor lectoría en La Libertad. **(Anexo 4: Portafolio de Productos).**

2.2.Descripción General Del Proceso Productivo: Flujo Del Proceso.

La cadena de valor de EELITSA empieza con el tratamiento profesional de la información de los hechos que suceden tanto en el ámbito local, regional, nacional e internacional, para luego editarlo, imprimirlo, distribuirlo y venderlo a los lectores de su ámbito de influencia. **(Anexo 5: Cadena Valor).**

El proceso de elaboración de las notas informativas, se inicia a partir del acontecimiento: el reportero selecciona, evalúa y registra la información acerca de un hecho y la organiza en un relato de lo que desde su punto de vista constituye la esencia y los elementos más importantes. Esta información es suministrada por escrito, telefónicamente, verbalmente o por correo electrónico, al área de redacción del periódico.

Generalmente, el jefe de información asigna a cada reportero una fuente de información determinada, es decir, un campo de actividad en el que se producen acontecimientos y se generan noticias, que constituye un tema de exploración, investigación, conocimiento y especialización para el periodista, y que corresponde a un rubro del periódico.

Las fuentes de información son grupos e instituciones que intervienen e influyen de manera directa y decisiva en la vida social y que proporcionan información reciente y significativa, como las oficinas y dependencias del

Estado, los sectores y organismos económicos, las asociaciones políticas, sindicales, culturales, deportivas.

Además de la información que proporcionan los reporteros, el periódico obtiene una cantidad apreciable de los servicios especiales de noticias que ofrecen las agencias de prensa. Para reseñar acontecimientos que tienen una importancia particular, el periódico recurre a los corresponsales que se encuentran en distintos lugares de la región, o a los enviados especiales, con el propósito no sólo de describir, sino de analizar y documentar los hechos.

El jefe de redacción concentra toda la información recopilada, planea y organiza la presentación y distribución de las noticias en las planas del diario, a través de la evaluación y selección de lo que habrá de publicarse y en qué lugar será publicado. Las noticias son clasificadas, jerarquizadas, redactadas e incorporadas a las distintas secciones de acuerdo con criterios temáticos, de significación, interés e importancia.

Los correctores de estilo revisan las páginas para corregir los errores ortográficos.

En coordinación con el departamento de publicidad, el jefe de redacción decide el espacio total disponible para la información noticiosa y la publicidad, observando que se cumplan con el tipo de maquetación⁴

Los diagramadores periodísticos componen las páginas del periódico en el

4 Llamada a veces diagramación, es un oficio del diseño editorial que se encarga de organizar en un espacio, contenidos escritos, visuales y en algunos casos audiovisuales (multimedia) en medios impresos y electrónicos, como libros, diarios y revistas.

formato previamente diseñado, distribuyendo de manera armónica los textos, los títulos y las ilustraciones.

Los avisos publicitarios, elaborados por los diseñadores creativos y en software como Adobe Illustrator y Adobe Photoshop entre otros, son colocados en sus respectivas páginas y ubicación por los diagramadores de diseño comercial, una vez aprobados por los anunciantes.

Los diagramadores generalmente usan programas de autoedición en la computadora para componer los elementos en las páginas antes de imprimir.

Algunos de los softwares de computadora utilizados son el QuarkXPress, el Adobe InDesign, el Corel Ventura, Photoshop e Illustratory harquequin.

Las páginas digitalizadas pasan al área de Pre-prensa⁵, para que se realice el proceso a través de un conjunto de maquinaria especializada y posteriormente a través de un proceso mecánico en el área de la prensa se ejecuta la impresión del periódico.

Cuando el periódico sale de la prensa, cortado y doblado, se entrega en paquetes de hasta 40 Kg., a los centros de despacho para su respectiva distribución y comercialización a los siguientes canales: suscripciones, repartos (locales comerciales), consignaciones: vendedores de diarios (canillas) y puestos de venta (quioscos). Actividad que es ejecutada por el área de Distribución y Comercialización (**Anexo 6: Operaciones periodísticas y comerciales**).

5 Pre-prensa, es el área intermedia entre diseño e impresión, convierte las páginas diseñadas en planchas de impresión que van a la rotativa para plasmar las imágenes en las bobinas de papel.

2.3.Descripción de la funcionabilidad de las áreas del proceso productivo.

En el anexo de cadena de suministro (Anexo 7), se gráfica la red de instalaciones y medios de distribución que tiene por función la obtención del insumo informativo (noticias e imágenes), avisos publicitarios, insumos y materiales, la transformación de dichos materiales en productos terminados (periódicos) y distribución de estos a los consumidores canales de distribución, para su venta a los lectores.

Las áreas que conforman la cadena de suministro en el proceso productivo de la empresa son:

Área de Ventas de Publicidad:

Esta área atiende directamente a los clientes anunciantes (personas naturales, empresas privadas y públicas, así como instituciones), es la encargada de ofrecer nuestros servicios de venta de publicidad para los productos La Industria de Trujillo, La Industria de Chimbote, Vespertino Satélite, y sub productos, es decir revistas y suplementos especializados, que acompañan a los diarios.

La cantidad de espacio de anuncios publicitarios a utilizar en un diario dependerá de la estructura que cada diario tiene, el cual está previamente definido para notas informativas y anuncios publicitarios. Para tal fin deben coordinar con el área de diseño. Cumpliendo estrictamente con un programa de impresión con el que trabaja el área de impresión, el cual incluye una secuencia ordenada de páginas con un horario pre-establecido para cada día

de la semana.

Los anuncios publicitarios a publicar, debe pasar por una supervisión en la elaboración de los diseños publicitarios, con la finalidad de poder cubrir las expectativas y necesidades de los clientes, cuidando cada detalle a fin de lograr un servicio diferenciado y de calidad.

Con el fin de garantizar que el aviso a publicar cumpla con las características de color y resolución, se alcanzan pruebas de color impresas al área de impresión, éstas servirán como una guía de cómo debe quedar el aviso impreso en el periódico. Éste último proceso se realiza debido a que la regulación de color en las máquinas de impresión, se realiza manualmente.

Área de Diseño Comercial:

Encargada de crear y proyectar mensajes visuales, contemplando diversas necesidades que varían según el caso: estilísticas, informativas, identificadoras, vocativos, de persuasión, de código, tecnológicas, de producción, de innovación, etc.

También es el área encargada de plasmar las necesidades del anunciante y convertirlas en un elemento de comunicación efectiva. La eficiencia de éste proceso conlleva a la fidelización de nuestros clientes.

Como parte integral de la organización, atiende a su vez a las áreas de venta de publicidad y marketing, en todos los elementos que componen un diseño gráfico.

Área de Fotografía:

Los fotógrafos son los encargados de tomar medios visuales (fotos) para

integrarlas en el diario a producir, conlleva un trabajo coordinado conjuntamente con el área de redacción. Su función principal es capturar imágenes de calidad, que al acompañarlas con las noticias, complementa una comunicación cuyo objetivo es hacer de la noticia más real y atractiva.

Área de Redacción:

Redacción, es el área encargada de una serie de actividades tendientes a la recopilación, tratamiento, elaboración, montaje y presentación de la información. Por lo general, en el departamento de redacción se distinguen:

- El jefe de diseño periodístico que, con la colaboración de los diagramadores y diseñadores, se encarga dar forma y estructura a la información proporcionada por los reporteros, colaboradores, agencias, cables y otras fuentes, y de componer las planas del periódico.
- El jefe de información, que controla el registro del material noticioso y coordina el trabajo de los reporteros, fotógrafos y colaboradores a través de los jefes de sección (deportes, sociales y culturales, y economía) y de los encargados de las distintas fuentes de información.

Área de Diseño Periodístico:

Encargada de distribuir, según esquemas y formatos establecidos por un diseño determinado, el contenido periodístico que es remitido por las áreas de redacción y fotografía.

Organiza el conjunto de elementos impresos y no impresos, sobre la superficie de un espacio gráfico con el fin estructural de jerarquizar y facilitar la legibilidad de las Informaciones periodísticas.

Diseño verifica la calidad de superficie a imprimir en el periódico, el contraste, colocación de todos los elementos informativos y priorizar el centro de impacto visual. El equilibrio y distribución de dichos elementos como infografías, fotos e ilustraciones, compensa y finalmente equilibra la página. El armado o maquetación de páginas es coordinado previamente entre redactores y el jefe de Área para determinar la necesidad de incluir y ubicar mayores elementos gráficos e informativos, que permitan una mejor comprensión y lectura de la nota periodística.

Un buen diseño, permite una mejor navegación por página y un recorrido visual eficaz, que ayudará a priorizar el orden de lectura, como a su vez, atraer la atención y la comprensión del contenido. También es esencial el orden para evitar la dispersión y ofrecer un contenido unificado y legible.

Por otro lado, es el Área encargada de enviar al Área de Operaciones el material digitalizado para su filmación en película y posterior Impresión.

Área de Producción:

Tiene a su cargo todo lo relacionado con la Planta de impresión, desde el punto de vista productivo, fundamentalmente la planta de impresión tiene dos sectores donde se ejecuta diferentes operaciones con el fin de agregar valor al producto, estas son:

- **Pre prensa**

El proceso se inicia en un lugar especial (ambiente donde la luz es

amarilla) para evitar velar⁶ las planchas metálicas. A través de un computador y un software especial (llamado RIP), el material digital es recibido y luego de ser cuidadosamente revisado se filma y procesa para obtener los fotolitos⁷ que serán montados en unidades de acuerdo a la maquetación (estructura de las páginas) del producto y en conjunto con las placas anodinadas (secuencia en un orden pre establecido) se obtienen las imágenes grabadas con diferentes porcentajes de tramas (niveles de color), obedeciendo al proceso de separación de color (cuatricomía⁸) y a otras características propias del proceso.

Para las diferentes operaciones se cuenta con máquinas como: filmadora y procesadora de películas, insoladoras, procesadora de placas, dobladoras y perforadora de planchas.

- **Prensa - Post Prensa**

El proceso de inicia mediante la puesta de las placas grabadas obtenidas como producto final del sub proceso de la pre prensa, estas son preparadas de acuerdo a la maquinaria donde va a ser montada. Los insumos principales son el papel periódico que viene en bobinas de 400 Kg. aproximadamente; además se usan cuatro colores de tinta.

Una vez conseguido que las unidades de impresión estén “seteadas” de acuerdo al tipo de producto se inicia el proceso de impresión propiamente dicho.

⁶ Borrarse la imagen del negativo de una fotografía por exceso de luz

⁷ Copia obtenida por medio de la fotolitografía.

⁸ Los cuatro colores estándar de offset – cyan, magenta, yellow, y negro – usados para la impresión a todo color.

Una vez culminado el proceso, los productos son entregados al departamento de Distribución para las operaciones de empaquetado.

- **Área de Distribución:**

Área encargada del proceso de enzunchado de paquetes de los diferentes productos, luego son trasladados para su posterior distribución y comercialización en los diferentes puntos de venta.

Se ocupa de impulsar la venta del diario a través de los canales de venta, supervisando la distribución adecuada de los ejemplares entre los canillas⁹, suscriptores¹⁰, puestos de revistas y locales comerciales.

2.4. Mercado y Competencia

2.4.1. Demanda Actual: Ventas

La venta promedio semana en unidades es la siguiente:

Producto	Vtas.Unid.	% Ventas
La Industria Trujillo: Lunes a Sábado.	15,000	9.20%
La Industria Trujillo: Domingo.	18,000	11.04%
Satélite: Lunes a Sábado.	110,000	67.48%
La Industria Chimbote Lunes a Domingo.	20,000	12.27%
Total	163,000	100.00%

⁹ Vendedores de diarios, agrupados en sindicatos.

¹⁰ Suscriptores, venta por periodos de tiempo: mensual, trimestral o anual.

2.4.2. Análisis FODA

Fortalezas:

- Marca posicionada en el mercado, alto nivel de recordación.
- El portafolio de productos cubre la mayoría de segmentos NSE.
- La dirección periodística cuenta con objetividad y autonomía.
- Imagen de la empresa reconocida como el mejor generador de contenidos informativos de la región.
- Marcas muy vinculadas a todos los eventos externos tradicionales en Trujillo.
- Es el primero en salir al mercado a los canales de ventas, al contar con una planta de impresión local.
- Fuerte posicionamiento en el mercado regional de Diarios, lectoría.
- Es la única empresa editora que cuenta con un Vespertino.
- Línea de sub productos propios: suplementos y revistas especializadas.
- El único diario que tiene el mejor servicio integral de avisos clasificados.

Oportunidades:

- Expansión geográfica para los periódicos.
- Mejorar la calidad de impresión.
- Desarrollar nuevos negocios utilizando como “vehículo” principal a los diarios.

- Desarrollo de proyectos comerciales vinculados a la generación de contenidos: Revistas, consultoría, capacitación.
- Apertura de oficinas de atención, formato de concesionarios.
- Aprovechar la web para el desarrollo de marketing digital.

Debilidades:

- Los tres periódicos son los más caros de la región.
- Formato de La Industria Trujillo y Chimbote, son poco prácticos y cada vez más en desuso por otros diarios.
- Deficiente página web.
- Presentación del diario descompaginado (en partes).
- Baja calidad de impresión.
- No se cuenta con una fuerza de ventas propia de publicidad.
- Poca exhibición del producto en puntos de venta.
- Falta de presencia de Marca y actividades de “branding”¹¹.

Amenazas:

- Mayor desarrollo de plataformas de contenidos informativos en la web.
- Empresas periodísticas de cobertura nacional, estrategias para incrementar presencia en Trujillo y Chimbote
- Cambio de gobierno: control de medios.
- Valor agregado que presenta la competencia.

¹¹ Proceso de hacer y construir una marca.

- Economía del país.
- Incremento del tipo de cambio de la moneda US\$, afecta la importación de insumos.

2.4.3. Estudio de Mercado

Compañía de Investigación de Mercado (CPI), es una empresa pionera de la investigación de mercados en el país, la más antigua y una de las más prestigiosas en el sector de medios escritos, gracias a su permanente preocupación por ofrecer un servicio basado en la calidad, modernidad, confidencialidad, cumplimiento y estrecha relación con las empresas e instituciones que constituyen su cartera de clientes.

En el campo de la investigación comercial, CPI, introdujo desde su inicio la aplicación del panel de consumidores como una moderna técnica para investigar el mercado de los productos de consumo masivo en Lima y a nivel nacional.

CPI desarrolla estudios cuantitativos y cualitativos en: audiencia radial, cobertura y calidad de la señal de los canales de televisión y emisoras radiales, lectoría de diarios¹² y opinión pública.

Según el último estudio de lectoría de diarios, la participación de los diarios de EELITSA es la siguiente (Anexo 8: Ficha Técnica)

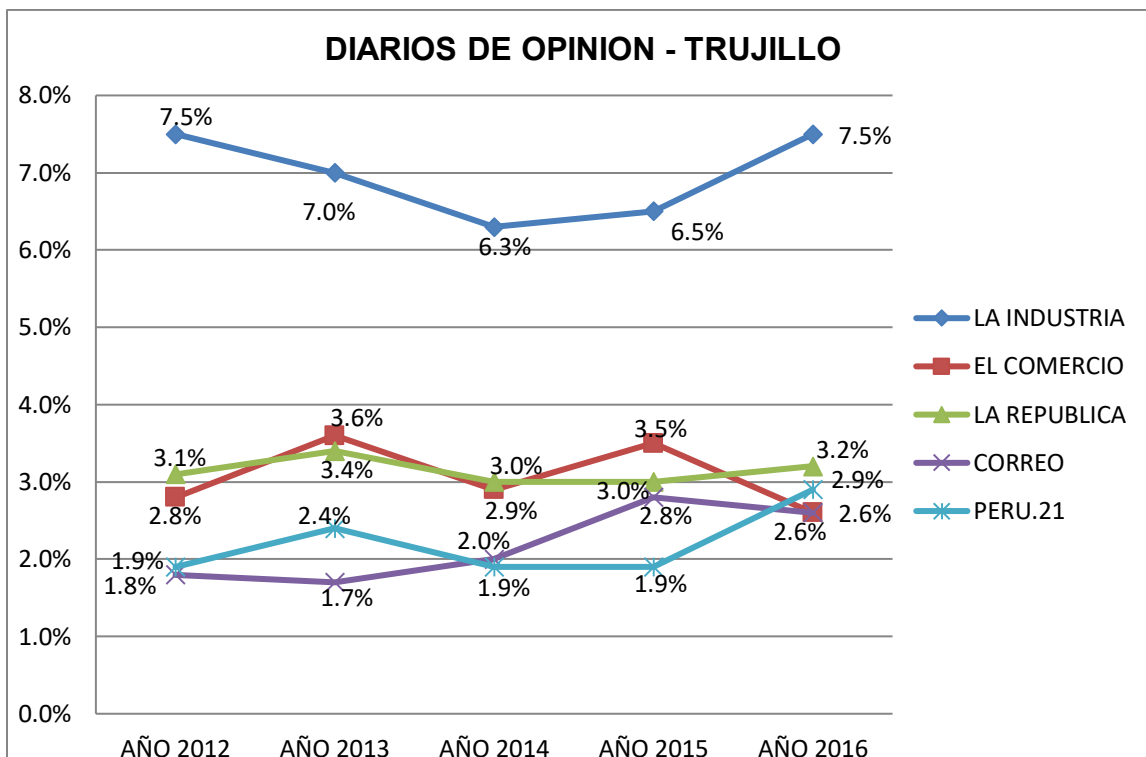
¹² Los estudios de lectoría permiten estimar la cantidad de personas que leen un medio impreso determinado y sus características en un período de tiempo determinado.



TRUJILLO: SHARED COMPARATIVO DE LECTORIA DEL 2012 AL 2016

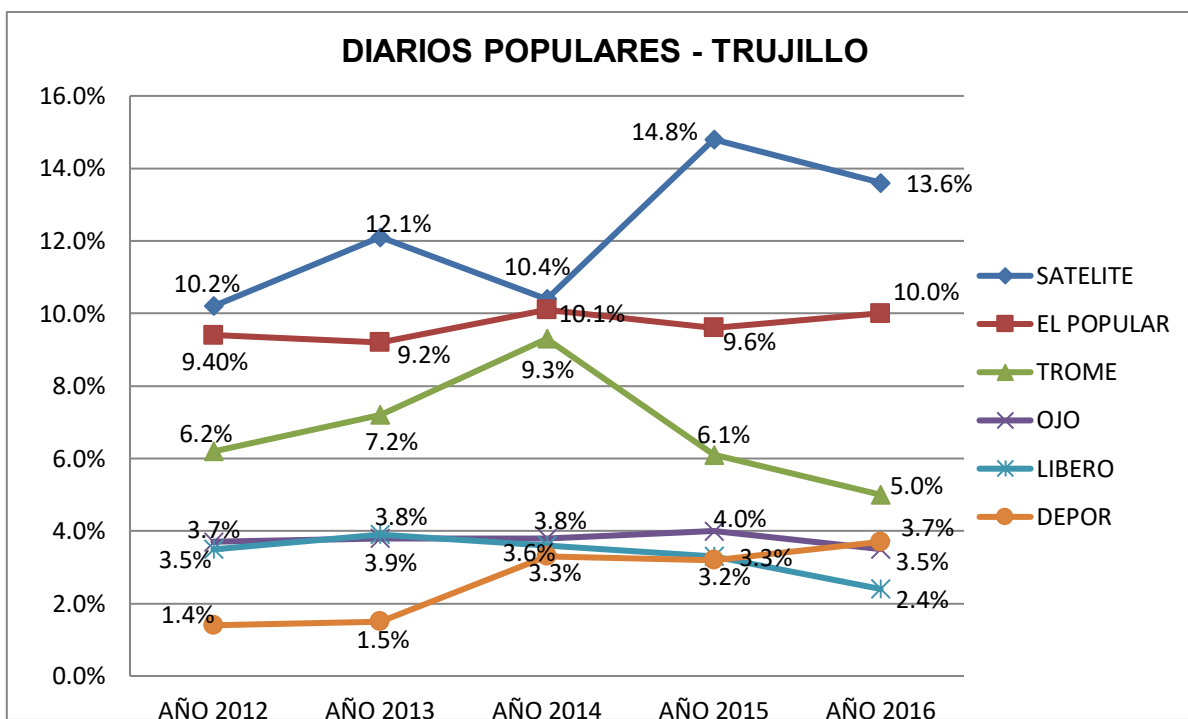
Rnk.	DIARIOS	AÑO 2012		AÑO 2013		AÑO 2014		AÑO 2015		AÑO 2016	
		Miles	%	Miles	%	Miles	%	Miles	%	Miles	%
	Lectoria Promedio	219.4	38.0	240.1	41.1	238.5	40.3	273.4	43.7	270.4	42.4
1	SATELITE	58.8	10.2%	70.6	12.1%	61.3	10.4%	92.5	14.8%	86.5	13.6%
2	EL POPULAR	54.0	9.4%	53.8	9.2%	59.6	10.1%	60.1	9.6%	63.6	10.0%
3	LA INDUSTRIA	43.2	7.5%	40.7	7.0%	37.5	6.3%	40.4	6.5%	47.5	7.5%
4	TROME	35.5	6.2%	0.42	7.2%	55.3	9.3%	38.2	6.1%	31.9	5.0%
5	OJO	21.6	3.7%	22.2	3.8%	22.3	3.8%	25.1	4.0%	22.4	3.5%
6	EL COMERCIO	16.1	2.8%	21.2	3.6%	17.4	2.9%	21.8	3.5%	16.5	2.6%
7	LIBERO	20.2	3.5%	22.7	3.9%	21.6	3.6%	20.6	3.3%	15.6	2.4%
8	DEPOR	8.0	1.4%	8.6	1.5%	19.8	3.3%	20.0	3.2%	23.6	3.7%
9	LA REPUBLICA	17.9	3.1%	19.6	3.4%	17.6	3.0%	18.5	3.0%	20.7	3.2%
10	CORREO	12.3	1.8%	10.2	1.7%	11.7	2.0%	17.2	2.8%	16.7	2.6%
11	PERU.21	11.0	1.9%	13.8	2.4%	11.1	1.9%	11.6	1.9%	18.5	2.9%
12	OTROS DIARIOS	1.1	6.2%	11.0	1.9%	5.7	1.0%	6.9	1.1%	5.3	0.8%

Éste cuadro de participación de los once principales diarios que circulan en Trujillo, se aprecia que los diarios de mayor lectoría son los diarios conocidos como populares: Satélite (EELITSA) y El Popular (GLR) diarios masivos cuyo costo es menor a un sol. Sin embargo, La Industria (EELITSA) ocupa un buen tercer lugar (2016), superando inclusive a otros diarios populares que a nivel nacional están en primer lugar como el Trome (GEC).



En el segmento de diarios de opinión se observa que La Industria muestra una recuperación en la participación, siendo el diario de mayor crecimiento en lectoría (junto a Perú 21) y el primer lugar en el segmento de diarios de opinión con varios puntos de diferencia.

El Comercio presenta una caída en el último año y los demás diarios se mantienen estables.



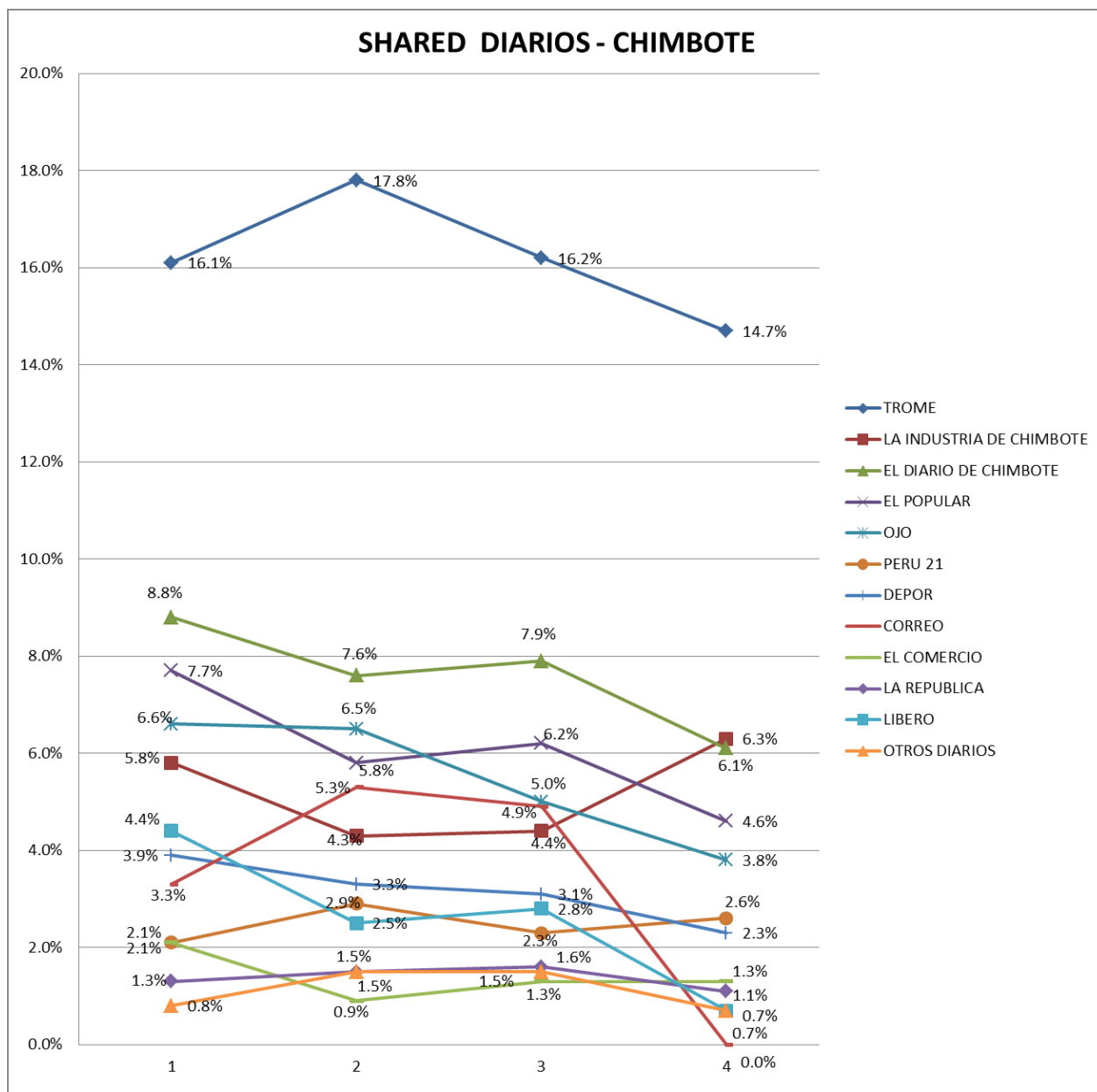
En el segmento de diarios populares, el vespertino Satélite tuvo una ligera disminución en el 2016, sin embargo, sigue manteniendo una posición de liderazgo. El diario con mayor tendencia negativa es el Trome, los demás diarios se mantienen estables.



CHIMBOTE: SHARED COMPARATIVO DE LECTORIA DEL 2012 AL 2016

Rnk.	DIARIOS	AÑO 2013		AÑO 2014		AÑO 2015		AÑO 2016	
		Miles	%	Miles	%	Miles	%	Miles	%
	Lectoria Promedio	111.0	43.9	107.3	42.0	101.5	37.0	96.6	34.7
1	TROME	40.7	16.1%	45.6	17.8%	44.5	16.2%	40.9	14.7%
2	LA INDUSTRIA DE CHIMBOTE	14.6	5.8%	11.1	4.3%	12.1	4.4%	17.5	6.3%
3	EL DIARIO DE CHIMBOTE	22.3	8.8%	19.4	7.6%	21.8	7.9%	16.9	6.1%
4	EL POPULAR	19.5	7.7%	14.9	5.8%	16.9	6.2%	12.7	4.6%
5	OJO	16.7	6.6%	16.6	6.5%	13.7	5.0%	10.6	3.8%
6	PERU 21	5.4	2.1%	7.3	2.9%	6.2	2.3%	7.1	2.6%
7	DEPOR	9.9	3.9%	8.4	3.3%	8.6	3.1%	6.3	2.3%
8	CORREO	8.3	3.3%	13.6	5.3%	13.5	4.9%	6.2	2.2%
9	EL COMERCIO	5.3	2.1%	2.3	0.9%	3.6	1.3%	3.8	1.3%
10	LA REPUBLICA	3.3	1.3%	3.9	1.5%	4.4	1.6%	3.5	1.1%
11	LIBERO	11.1	4.4%	6.3	2.5%	7.8	2.8%	3.2	0.7%
12	OTROS DIARIOS	2.1	0.8%	3.8	1.5%	4.2	1.5%	96.6	0.7%

Éste cuadro de participación de los once principales diarios que circulan en Chimbote, como en Trujillo, los diarios de mayor lectoría son los diarios conocidos como populares, estando en primer lugar el diario Trome (GEC), sin embargo, La Industria (EELITSA) ocupa en el 2016 un segundo lugar.



En el mercado total de diarios de Chimbote, el diario de mayor crecimiento es La Industria, pasando en el último año de quinto a segundo lugar, la mayoría de diarios muestran tendencias negativas.

3. METAS Y OBJETIVOS

Estas son las metas y objetivos que se ha trazado la organización para el 2017:

Ventas:

	2016 REAL	2017 PPTO	CRECIMIENTO (S./)	VARIACIÓN (%)
Ventas de Publicidad				
La Industria de Trujillo	6,887,016	7,140,000	252,984	4%
Satélite	1,127,223	1,357,000	229,777	20%
La Industria de Chimbote	624,791	633,000	8,209	1%
Sub total	8,639,030	9,130,000	490,970	6%
Ventas de Periódicos				
La Industria de Trujillo	1,417,653	1,454,150	36,497	3%
Satélite	2,658,905	2,775,198	116,293	4%
La Industria de Chimbote	310,170	323,177	13,007	4%
Sub total	4,386,728	4,552,525	165,797	4%
Otros Productos				
Encartes y otros servicios	331,263	365,000	33,737	10%
Productos Optativos	42,000	66,600	24,600	59%
Sub total	373,263	431,600	58,337	16%
TOTAL	13,399,021	14,114,125	715,104	5%

Indicadores:

RATIOS	2016 REAL	2017 PPTO
Gastos Administrativos	17.60%	15.00%
Gastos de Ventas	15.70%	15.50%
ROS (Utilidad Neta/Ventas Totales)	15.20%	14.50%
EBITDA	23.10%	26%

3.1. Comercialización de Diarios:

La comercialización de diarios tiene como objetivo para el 2017 incrementar las ventas en 4% con relación al año 2016, para ello se han planteado las siguientes metas por periódico:

La Industria de Trujillo:

- Recuperar la presencia del diario en los Niveles Socio Económicos AB, la lectoría actual es del 20% y se espera llegar a un 30%.
- Mejorar la cobertura en la Sierra y los Valles Norte y Sur, lo cual creemos que se pueda vender unos 500 ejemplares en esa zona.
- Estudio para cambio de Formato de Estándar a Berlínés¹³.
- Reducir el Precio a S/. 1.00 de lunes a sábado.

¹³ Páginas miden aproximadamente 315 × 470 mm.

Satélite:

- Ampliar la Circulación para los días feriados y domingos, con lo cual la venta podría incrementarse en 15%.
- Rediseño de manera gradual, en etapas, para no afectar negativamente el impacto visual del diario.
- Hacer los estudios para desarrollar un diario Satélite Norte vespertino.

La Industria de Chimbote:

- Ampliación de cobertura geográfica. Ingreso a Huaraz y Callejón de Huaylas.
- Estudio para cambio de Formato de Estándar a Berlínés¹⁴.
- Fidelizar y armonizar las relaciones con el canal de ventas.
- Ampliar la red de Distribución actual, Mejorar la cobertura.
- Mejorar el Canal de Venta de Suscripciones en un 20%.
- Implementar y desarrollar Canales: Locales Cerrados y Venta Directa.

3.2. Producción:

Ésta área tiene como meta desarrollar dos lineamientos importantes para el cumplimiento de los objetivos de la empresa:

- Trasladar la planta a instalaciones formalmente establecidas y en cumplimiento a las normas y legislación vigentes. En un plazo no mayor a ocho meses.
- Imprimir productos periodísticos a full color y debidamente compaginados.

¹⁴ Páginas miden aproximadamente 315 × 470 mm.

3.3. Administración:

- Mantener un indicador de periodo promedio de cobranza máximo de 45 días.
- Contar con los servicios de una central de riesgo para facilitar la gestión de cobranza
- Elaborar un tablero de indicadores que nos permitan un control eficiente.
- Reducción del gasto de las cobranzas, asumiendo nuestra propia gestión.

Seguridad y otros:

- Completar el sistema de circuito cerrado CCTV¹⁵ en todos los locales de la empresa
- Plan de mantenimiento y conservación instalaciones.
- Implementar políticas de seguridad que garanticen mejor custodia de los recursos.
- Elaborar procedimientos de control interno.
- Digitalizar y sistematizar el acceso del 60% del archivo periodístico.

3.4. Finanzas:

- Establecer el control y manual presupuestario, para mantener los gastos administrativos en 15%
- Reestructurar la presentación de la información contable y financiera, con indicadores, a fin de tener una mejor herramienta de gestión y acorde a las NIFF.

¹⁵ Circuito cerrado de Televisión.

- Reducir el tiempo del proceso de la información económica y financiera, para viabilizar toma de decisiones con mayor oportunidad.
- Elaborar un formato estándar para la presentación de los análisis de las principales cuentas y designar responsables de la emisión de los mismos.
- Salvaguardar los activos de la empresa y rentabilizar los excedentes financieros.
- Evaluar nuevas opciones de proveedores de insumos críticos para conseguir precios con 10% a 15% menores a los que pagamos actualmente.

3.5. Recursos Humanos:

- Seguridad y salud en el trabajo: implementar un plan de seguridad orientado a la mejora de las condiciones de seguridad de los trabajadores.
- Programa taller de habilidades directivas para los mandos medios y gerenciales
- Desarrollar un plan de incentivos.
- Implementar el plan de capacitación.
- Elaborar boletines de los eventos más importantes de mes.
- Reforzar la comunicación virtual mediante las redes sociales.
- Diseñar mecanismos de control de personal eficientes y efectivos, tendientes a obtener de los colaboradores un compromiso individual y colectivo que permitan minimizar las medidas coercitivas.

3.6. Ventas de Publicidad:

Esta área tiene como objetivo incrementar en 6% las ventas de publicidad, las principales estrategias a desarrollar son:

- Apertura de nuevos concesionarios (al menos seis) en la ciudad de Trujillo y localidades importantes de las provincias y distritos de mayor población de La Libertad y Chimbote, éste canal de concesionarios debe incrementar sus ventas en el 2017 en 70%.
- Reestructurar la tarifa Satélite, acorde al volumen de lectoría y segmento de anunciantes con el fin de incrementar en 20% las ventas en ese diario.
- Desarrollar nuevos productos agregados con mejor calidad de papel y diseño, los que incluirán temas especializados, pasando de 60 suplementos a 80 anuales.
- Rediseño de los portales web que incluyan nuevas tarifas para la web, contar con un Jefe de Ventas especializado en el tema, es incierto estimar el volumen de ventas debido a que será reseñadas todos los portales y evaluaremos el impacto entre los usuarios.
- Mejorar la atención de recepción; ventanilla única, mejorar ambientes, control de turnos, estas actividades deberían incrementar en 20% la venta por el canal de atención directa.

3.7. Tecnologías de la Información y Marketing Digital:

- Rediseño portal web, La Industria de Trujillo y diseño de Satélite y La Industria de Chimbote, cuyo objetivo está en comercializar la presencia en nuestros portales.

- Implementación del Sistema SAP BO (Business One), con el fin de optimizar los controles y tener información en línea.
- Proporcionar las herramientas tecnológicas adecuadas (hardware y software) para poder Incrementar las ventas y ayudar así a contribuir con la planificación comercial.

4. PROBLEMAS EN LAS ACTUALES INSTALACIONES

4.1. Zonificación

Las instalaciones de EELITSA se encuentran ubicadas en el Centro Histórico de Trujillo, hecho que no se encuentra conforme a la normativa vigente. El Reglamento de zonificación General de uso de suelos según la proyección “continuo urbano de La Municipalidad Provincial de Trujillo”, no permite la construcción o funcionamiento de una empresa industrial dentro de la zona en la que se encuentra nuestra planta. Ordenanza Municipal N° 021-2001-MPT, que aprueba el Plan de Manejo y Desarrollo del Centro Histórico de Trujillo, regulando en:

- Artículo 4°, calificación al Centro Histórico de Trujillo como Sector Urbano comprendido dentro de la Avenida España, declarado Zona Monumental por Resolución Suprema N° 2900-72-ED, al cual se le ha incorporado las Áreas de Protección y Tratamiento Especial - Sector C, según el Plan de Estructuración Urbana de Trujillo, aprobado por Ordenanza Municipal N° 05-95-MPT.
- Artículo 15°, que considera los criterios básicos del Plan de Usos del Suelo del Centro Histórico, para su acondicionamiento espacial y conservación

integral, se refieren al mantenimiento de su actual estructura mixta, a escala humana y especialmente al fomento del uso del Centro Histórico como área habitacional y la reconversión de sus sectores tugurizados.

- Artículo 64°, que ubica dentro de los objetivos del Plan de Manejo y Desarrollo del Centro Histórico de Trujillo en materia de Renovación Urbana. Consolidar el uso predominantemente residencial.
- Esta norma regula la adopción de medidas de protección y conservación integral del Centro Histórico de Trujillo, así como le otorga la calificación de zona urbana y residencial, por lo que resulta de aplicación a nuestro caso, ya que actualmente no podemos mantener la planta de producción de La Industria en un centro asignado a otros usos que no son industriales.
- Reglamento de Zonificación General de uso de suelo del continuo urbano de Trujillo, de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

Estas disposiciones regulan los aspectos técnicos referidos a los parámetros urbano – arquitectónicos de las edificaciones en relación a la ciudad, para el otorgamiento y fiscalización de licencias municipales referidas a la construcción y al funcionamiento de las edificaciones nuevas y existentes ubicadas dentro del Continuo Urbano de la Ciudad de Trujillo. Normativa conforme a la que las actividades desarrolladas deben encontrarse ubicadas en las zonas que correspondan conforme a la aplicación del artículo 7°, y que hace factible la reubicación de nuestra representada en una Zona Industrial, prevista en el artículo al que se hace referencia.

Asimismo, el artículo 43°, indica la ubicación de las Zonas Industriales de I2 a I4, a una distancia no menor de 500m de Templos, Conventos, Centros Educativos y Centro Comerciales. Agregando que, es posible su ubicación en áreas especialmente determinadas en estudios realizados por el P.E. PLANDEMETRU, preferentemente en lugares periféricos de las áreas urbanas a fin de no afectar a terceros; lo cual se está gestionando en este caso, a fin de lograr reubicación en terreno ubicado en el Parque Industrial de Trujillo, a fin de no ocasionar afectación en el ambiente, y de velar por el respeto de las disposiciones vigentes.

La Empresa es fiel cumplidora de lo prescrito en la Legislación laboral, tributaria y ambiental, por eso es prioritario la reubicación de la planta de impresión de EELITSA.

4.2. Limitaciones

Debido a las limitaciones del área por el tamaño y configuración del terreno, no es posible instalar unidades de impresiones adicionales (rotativas), ni de ningún tipo de ampliación, esto nos conlleva a los siguientes problemas:

4.2.1. Limitaciones para imprimir nuevos productos periodísticos:

La maquinaria de impresión (Rotativas) realiza impresiones diarias de los productos La Industria de Trujillo, La Industria de Chimbote y Satélite, procesos que demandan el 95% de la capacidad de la maquinaria para las ediciones dominicales y 60 % para ediciones de

lunes a sábado, esta limitación de capacidad, no permite generar productos nuevos ni da opciones para expansión geográfica.

4.2.2. Limitación para implementar mejoras en la impresión de diarios:

Los productos La Industria Trujillo y La Industria Chimbote, salen todos los días a circulación descompaginados además de ello, todos los periódicos, circulan con algunas páginas en blanco y negro, productos que son entregados con baja calidad en presentación y color. Esta limitación es generada por la falta de nuevas unidades en las rotativas¹⁶, las cuales ya están adquiridas pero almacenadas, ante la falta de espacio en las instalaciones actuales.

4.2.3. Limitación de espacio para nuevas unidades de impresión:

No es posible adicionar nuevas rotativas por el reducido espacio y las limitaciones de infraestructura. El Inmueble no ha sido diseñado para una Planta de Impresión. En el local actual se tiene dificultades en la dotación de materias primas a las rotativas, las áreas de tránsito son reducidas y estrechas.

4.2.4. Manipulación y operación de productos.

Incremento en el deterioro de la materia prima (papel), debido a que su traslado es por espacios reducidos y estrechos, incrementando desperdicios.

¹⁶ Rotativa: equipo para impresión de grandes volúmenes.

Aglomeración de producto impreso y materias primas en pasadizos, generando deterioro y pérdidas de producto terminado.

4.2.5. Evaluación de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Las principales razones que nos obligan a trasladar nuestra planta que actualmente se encuentra en el centro histórico de Trujillo hacia una zona industrial, son las siguientes:

4.2.5.1. Certificación en seguridad

La empresa no cuenta con la certificación de seguridad que otorga Defensa Civil, esto por ser un inmueble que no tiene la construcción adecuada para poder soportar las modificaciones estructurales que se requiere.

4.2.5.2. Instituto Nacional de Cultura

El inmueble por ser una casona y forma parte del centro histórico de Trujillo, no permite realizar cambios que afecten la imagen del inmueble.

4.2.5.3. Seguridad y Salud en el Trabajo

Siendo la casona de adobe y antigua, su infraestructura podría no aguantar un movimiento telúrico de regular intensidad

Por el espacio pequeño que se cuenta, esto no permite maniobrar en forma segura los insumos principales dentro de la planta.

La zona donde se encuentra la planta esta hacinada de maquinaria, insumos, oficinas y personal, esto puede generar accidentes de trabajo.

Las instalaciones de producción cuentan con armaduras de madera en techos, ubicándola como un local de alto riesgo exponiendo a riegos a trabajadores y maquinarias.

Algunas oficinas están ubicadas muy cerca de la planta, y, ante el ruido que esta genera afecta el correcto desenvolvimiento del colaborador.

Dado el espacio reducido de la planta, no posibilita una correcta manipulación de los insumos, pudiendo generar enfermedades ocupacionales asociados a temas respiratorios potenciales.

Potencial de accidentes a personal transeúnte y personal propio de la empresa durante acarreo de bobinas a planta.

4.2.6. Inexistencia de zonas de seguras por estructuras de barro

No es factible determinar instalación de líneas de seguridad de vida en maquinarias, por estructura deficiente en techos.

La circulación peatonal y de vehículos de acarreo es realizada en una misma vía interna, lo cual genera riesgos y la posibilidad de potenciales accidentes.

4.2.7. Procesos de manipulación y traslado de Materias primas

Dificultad en acarreo y entrega de productos impresos a distribución.

Deterioro de bobinas por pisos desnivelados y agrietados durante uso.

La ubicación actual no es estratégica para distribución, lo que genera dificultad de entrega de los productos.

Limitaciones de control de maquinaria durante impresión por el movimiento de materias primas por ambientes y pasajes estrechos.

Ubicación se halla alejada de vías principales de acceso a la ciudad.

Dificultad de tránsito de vehículos motorizados de transporte de material impreso.

4.2.8. Sistema eléctrico de alta tensión en corredores

El inmueble no ha sido diseñado para funcionamiento de Maquinarias, esto hace que las instalaciones eléctricas y mecánicas no cumplan con las normas de construcción, exponiendo a riesgos a todo el personal de la empresa.

4.2.9. Inexistencia de Sistemas Hidrantes de Seguridad

Las operaciones y procesos industriales que se desarrollan en impresión usan como materia prima: papel, material altamente combustible, ubicándonos como una planta que implica riesgos de incendio, al no contar con sistemas hidrantes contra incendios, es necesaria la reubicación de la planta de impresión con la finalidad de

eliminar riesgos y accidentes que perjudiquen los procesos de producción.

4.2.10. Personal

Incremento de reportes de malestares en columnas por acarreo de material impreso. Acarreo de bobinas de 350 kg por el personal, factibilidad de lesiones o anomalías de salud. Techo no permite instalaciones de extracción de polvillo de papel y gases químicos producidos en procesos, techo debilitado y riesgo de desplome.

4.3. Riesgos de no trasladar la Planta:

Nuestra licencia de funcionamiento vence el 18/01/17 a partir de esta fecha estamos expuestos al cierre de operaciones en el local que actualmente ocupamos.

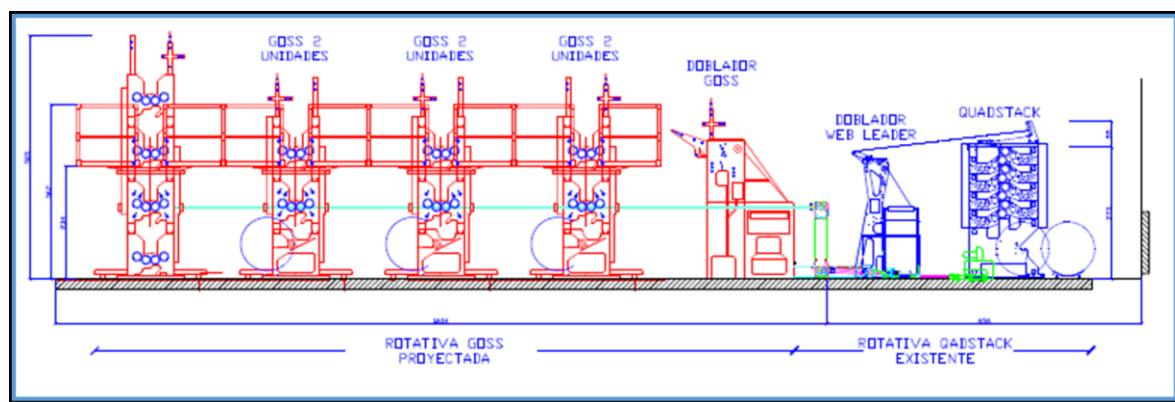
Venta de Diarios: Nuestros productos tienen limitaciones en calidad de impresión, compaginación e impresiones a full color.

Venta de Publicidad: La mayor parte del contenido de nuestros diarios es en blanco y negro, es una limitante para los anunciantes que prefieren el avisaje a color.

Impedimento de ampliar nuestro portafolio de productos.

5. POSIBILIDADES DE MEJORA EN LA PROPUESTA DE VALOR CON UNA NUEVA PLANTA (ANEXO 9).

Una nueva planta permitiría albergar una rotativa (máquina de impresión de diarios), más grande y con una configuración que permitirá mejoras en los diarios actuales y hacer nuevos diarios, el diseño de ésta máquina es ésta:



5.1. Propuestas de Valor con la nueva planta.

Ésta maquinaria está compuesta por 10 unidades Goss, 4 unidades Quad Stack y 2 fólderes.

La nueva rotativa tiene capacidad de imprimir a 24 páginas tabloide, 12 páginas estándar y 24 páginas berlinés y tabloide. Esta configuración permite imprimir periódicos compaginados y a full color y una presentación en formato tabloide o berlinés de 24 páginas de Lunes a Domingo.

Reducción en tiempos de impresión en comparación a los procesos actuales en aproximadamente 40%, esto optimiza las rutas de transporte que permitiría llegar más temprano a los puntos de venta de toda la ruta.

5.2. Mejora en los Productos Actuales

Actualmente las ediciones salen a circulación descompaginadas o en varios cuadernillos, además algunos cuadernillos presentan páginas en blanco y negro, se considera también la creación de productos.

5.3. Ampliación de Portafolio de Marcas

Dos nuevos periódicos que podrían ser: Satélite Norte y Cajamarca. De cuadernillos de 16 páginas en formato tabloide¹⁷ full color y compaginado, siguiendo la línea del Vespertino Satélite, de contenido informativo local y policial.

6. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Luego de una revisión de las posibilidades y alternativas, para trasladar la planta a una zona industrial, donde podamos instalar una nueva rotativa e implementar las posibilidades de mejora que necesitamos desarrollar, éstas fueron clasificadas en tres alternativas posibles a llevar a cabo:

¹⁷ Usualmente su formato es de 431,7 x 279,4 mm

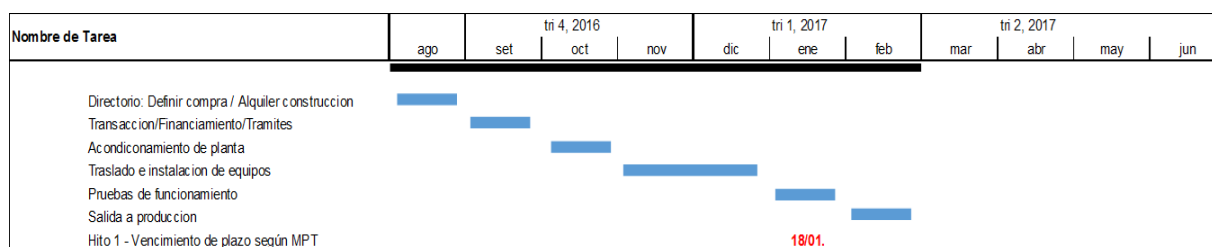
6.1. Alternativas

6.1.1. Compra de una Planta de Periódicos (Construida):

En la ciudad de Trujillo sólo existen dos empresas periodísticas con plantas de impresión, la nuestra y otra de la competencia (Presmart), la planta de Presmart sólo opero un año, ya que decidieron centralizar sus operaciones en la ciudad de Chiclayo, en consecuencia, es la única opción factible a tomar. Nos pusimos en contacto con los directivos de Presmart y estuvieron dispuestos a vender su planta de Trujillo, con ésta respuesta afirmativa desarrollamos la siguiente información.

Línea de Tiempo:

Con ésta propuesta la línea de tiempo cumple con menor retraso con la fecha de plazo del vencimiento de nuestra licencia, tema muy importante para evitar posibles cierres de nuestras operaciones:



Inversión y Gastos:

La inversión más importante es por la compra, los demás gastos son sólo de acondicionamiento y traslados, esto debido a que la planta cuenta con todas las instalaciones necesarias:

	Importe S/.	Importe US\$
Costo de Planta	4,290,000	1,300,000
Acondicionamiento de equipos	140,000	42,424
Acondicionamiento de Edificio	30,000	9,091
Traslado y embalaje de equipos	70,000	21,212
TOTAL	5,190,000	1,572,727

En cuantos a los gastos de alquiler, al trasladar la planta, tendríamos un ahorro de S/.18,477 mensuales:

GASTOS POR MES		
Gasto mensual generado por el traslado de Planta de Producción		
Alquiler de planta		
Alquiler oficina Atención publico	1,500	
Alquiler oficina despacho	1,200	
Alquiler nuevas oficinas Pub, Red, Dist	16,500	
Subtotal	19,200	
Gastos dejados de pagar por traslado de planta		
Alquiler Oficina San Andrés	3,850	
Alquiler Almacén	5,460	
Alquiler Gamarra central	26,256	
Alquiler oficina distribución	2,111	
Subtotal	37,677	
SALDO MES: Favor - (En contra)	18,477	

En el Anexo 10 A se ha realizado una proyección financiera por ocho años que es tiempo de financiamiento con el banco, la utilidad neta tendría una tendencia a mejorar hasta terminar de honrar la deuda con el banco:

Indicador	AÑOS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Crecimiento Venta (%)	2.9%	2.9%	1.9%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
Utilidad de Operación (miles de soles)	1,753	1,959	2,081	2,156	2,230	2,304	2,378	2,485
Utilidad de Operación	14.2%	15.4%	16.1%	16.6%	17.1%	17.5%	18.0%	18.7%
Utilidad neta (miles de soles)	918	1,079	1,205	1,305	1,392	1,481	1,572	1,655
Utilidad Neta (%)	7.4%	8.5%	9.3%	10.0%	10.6%	11.3%	11.9%	12.5%

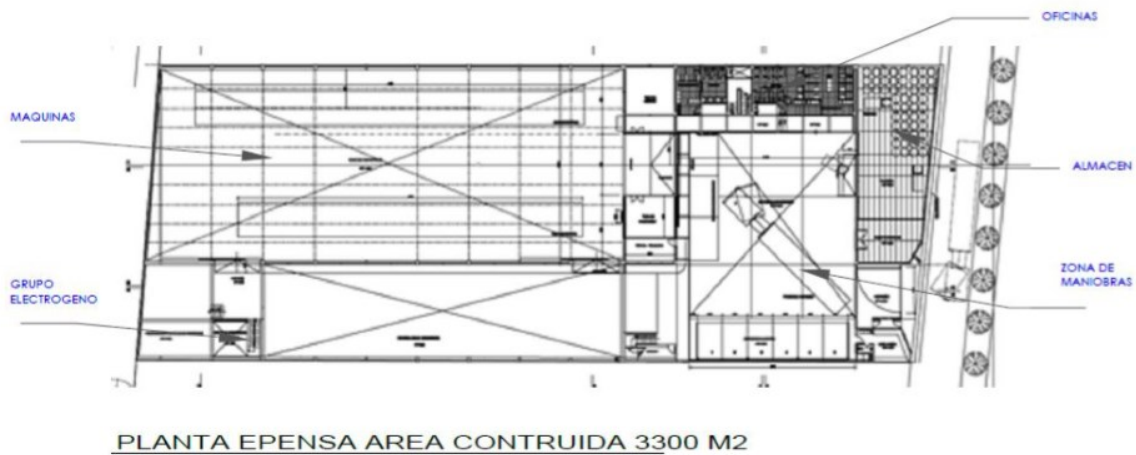
Ventajas:

- Con relación a la fecha de vencimiento de licencia, estaríamos operando dos meses posterior a ella, el riesgo es menor.
- Es la que se acerca más a la fecha de venicmiento de la licencia.
- Esta planta cuenta con todos la infrestuctura que requiere una planta de impresión, es decir que sólo instalariamos los equipos sin necesidad de hacer ninguna modificación a las instalaciones.
- El Banco de Crédito amplió el plazo de pago a 84 meses (7 años) de leasing ya aprobado. Tiempo que nos permite cumplir con el financimiento y accionistas.
- A partir del octavo año la utilidad neta mejora sustancialmente debido a no tener costo financiero y a partir del año once mejoras por tener el bien inmueble totalmente depreciado.
- Con una estimación de crecimiento en ventas muy conservador, permite cumplir con nuestras obligaciones operativas, bancarias y dividendos.
- Además, contaríamos con mayor seguridad, se sitúa en una ubicación estratégica, mejores accesos.

Desventajas

- Infraestructura demasiado grande para las operaciones iniciales de la empresa, lo que puede generar mayores gastos de servicio y mantenimiento.
- Endeudamiento elevado.
- Impacto laboral al trasladarse a una zona alejada en el Parque Industrial.

Posible Distribución de la Planta:

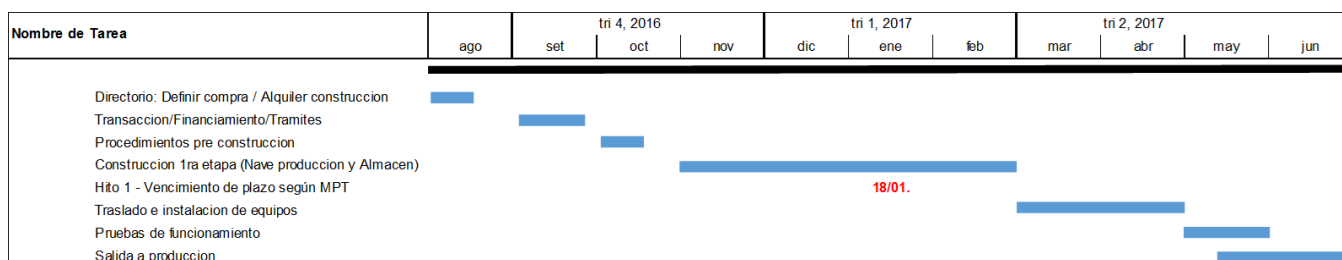


6.1.2. Compra de Terreno – Construcción:

Existen en el medio varias alternativas de terrenos puestos a la venta, centramos nuestra atención en los que están ubicados en el parque industrial por ser la zona que tiene mejores accesos para las rutas de transporte que utilizamos.

Línea de Tiempo:

Con ésta propuesta la línea de tiempo retrasa en casi seis meses el inicio de operaciones en una nueva planta, principalmente por el proceso de construcción, lo cual aumenta el riesgo de tener un cierre de nuestras operaciones cumple con menor retraso con las fecha de plazo del vencimiento de nuestra licencia, tema muy importante para evitar posibles cierres de nuestras operaciones:



Inversión y Gastos:

La inversión más importante es en todo el proceso de construcción, que se estima en 4 o 5 meses, tiempo que pondría en riesgo las operaciones de la empresa. En cuantos a los gastos de alquiler, al trasladar la planta, tendríamos un ahorro de S/.18,477 mensuales:

INVERSION	Importe S/.	Importe US\$
Terreno, construcción e implementación (1ra etapa)	3,289,704	996,880
Acondicionamiento de equipos	140,000	42,424
Acondicionamiento de Edificio		
Traslado y embalaje de equipos	70,000	21,212
TOTAL	3,499,704	1,060,516
GASTOS POR MES		
Gasto mensual generado por el traslado de Planta de Producción		

Alquiler de planta		
Alquiler oficina Atención publico	1,500	
Alquiler oficina despacho	1,200	
Alquiler nuevas oficinas Pub, Red, Dist	16,500	
SubTotal	19,200	
Gastos dejados de pagar por traslado de planta		
Alquiler Oficina San Andrés	3,850	
Alquiler Almacén	5,460	
Alquiler Gamarra central	26,256	
Alquiler oficina distribución	2,111	
SubTotal	37,677	
SALDO MES: Favor - (En contra)	18,477	

En el Anexo 10 B se ha realizado una proyección financiera por ocho años que es tiempo de financiamiento con el banco, la utilidad neta tendría una tendencia a mejorar siendo la mejor opción financiera:

Indicador	AÑOS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Crecimiento Venta (%)	2.9%	2.9%	1.9%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
Utilidad de Operación (miles de soles)	1,853	2,059	2,181	2,256	2,330	2,404	2,478	2,585
Utilidad de Operación	15.0%	16.2%	16.8%	17.3%	17.8%	18.3%	18.8%	19.5%
Utilidad neta (miles de soles)	1,015	1,172	1,295	1,391	1,472	1,556	1,641	1,721
Utilidad Neta (%)	8.2%	9.2%	10.0%	10.7%	11.3%	11.8%	12.4%	13.0%

Ventajas

- La inversión en una primera etapa no debería ser mayor a US\$ 1.1 MM

- Con una estimación de crecimiento en ventas conservador, permite cumplir con nuestras obligaciones operativas, bancarias y dividendos.
- Incrementa la capacidad de producción, con más opciones en un nuevo portafolio de productos y mejor calidad de impresión.
- Es posible desarrollar nuevas unidades de negocio, lo que dependerá del tamaño del terreno a comprar y de nuevas inversiones en infraestructura.

Desventajas

- Con relación a la fecha de vencimiento de licencia, estaríamos operando seis meses posterior a ella, el riesgo es mayor.
- No permitiría mayor ampliación, porque el área de planta estaría ocupada al 70%.
- El tiempo de construcción puede tomar más de lo estimado, debido a los trámites que por lo general son engorrosos.

Posible Distribución de la Planta:



PLANTA PROYECTADA 2200 M2 (1200 M2 CONSTRUIDAS +1000 SIN CONSTRUIR)

Propuestas De Terrenos

Nº	Ubicación	Dirección	Area	C° US\$ M2	Total US\$
1	Parque Industrial norte - La Esperanza	Lote 1E	1,500	120	180,000
2	Parque Industrial La Esperanza WB	MZ F-2 Lote 4	2,293	90	206,370

Terreno No. 1: Tiene una buena ubicación, sin embargo, al área es casi lo necesario para las operaciones actuales, sin poder contar con ampliaciones a futuro:



Terreno No. 2: Buena ubicación, y cuenta con un área importante para futuras ampliaciones, el precio por M2 es bastante atractivo:



6.1.3. Alquiler de otra planta.

Siendo la planta de Presmart la única planta disponible y preparada para impresión de diarios, es también la mejor opción para alquiler. Es una posibilidad que los directivos de Presmart aún no definen con respuesta positiva.

Línea de Tiempo:

Con ésta propuesta la línea de tiempo cumple con menor retraso con las fechas de plazo del vencimiento de nuestra licencia, al igual de la compra de la planta de Presmart.

Inversión y Gastos:

No hay inversiones importantes, sólo se incurre en gastos de acondicionamiento y traslado de equipos:

INVERSION	Importe S/.	Importe US\$
Acondicionamiento de equipos	140,000	42,424
Acondicionamiento de Edificio	215,000	65,152
Traslado y embalaje de equipos	70,000	21,212
TOTAL	425,000	128,788

Los gastos operativos se incrementan en casi 380 K, anualmente:

GASTOS POR MES		
Gasto mensual generado por el traslado de Planta de Producción		
Alquiler de planta	39,600	
Alquiler oficina Atención publico	1,500	
Alquiler oficina despacho	1,200	
Alquiler nuevas oficinas Pub, Red, Dist	16,500	
Subtotal	58,800	
Gastos dejados de pagar por traslado de planta		
Alquiler Oficina San Andrés	3,850	
Alquiler Almacén	5,460	
Alquiler Gamarra central	26,256	
Alquiler oficina distribución	2,111	
SubTotal	37,677	
SALDO MES: Favor - (En contra)	-21,123	

Al tener mayor gasto por alquileres la utilidad operativa disminuye con relación a las otras alternativas (Anexo 10 C):

Indicador	AÑOS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Crecimiento Venta (%)	2.9%	2.9%	1.9%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
Utilidad de Operación (miles de soles)	1,601	1,743	1,823	1,856	1,888	1,921	1,954	2,122
Utilidad de Operación	13.0%	13.7%	14.1%	14.3%	14.4%	14.6%	14.8%	16.0%
Utilidad neta (miles de soles)	1,038	1,129	1,198	1,236	1,258	1,280	1,302	1,413
Utilidad Neta (%)	8.4%	8.9%	9.3%	9.5%	9.6%	9.7%	9.9%	10.6%

Ventajas

- La inversión total en una primera etapa no debería ser mayor a US\$ 130,000.
- Con una estimación de crecimiento en ventas muy conservador, permite cumplir con nuestras obligaciones operativas y de dividendos.
- Incrementa la capacidad de producción, con más opciones en un nuevo portafolio de productos y mejor calidad de impresión.

Desventajas

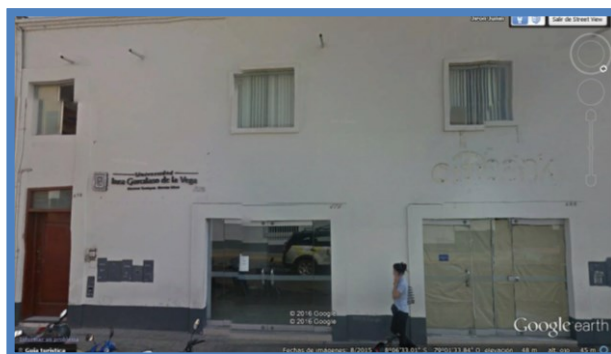
- Sólo hay una propuesta, al ser un local con instalaciones e infraestructura adecuada, sólo el local de la Planta Construida cumple lo indicado.
- Otras alternativas requieren procesos de remodelación e implementación para que sea viable la impresión de diarios.
- Desarrollar nuevas unidades de negocio, dependerá las condiciones de alquiler.

Propuestas para Alquiler de Oficinas:

Al mudar la planta, no sería necesario continuar en el actual local, sino mudarnos a otro más moderno y en el que se pueda distribuir mejor las oficinas, encontramos dos opciones al respecto:

N°	Direccion	Area construida M2	C° Mmt2 US\$	Total Costo mensual US\$
1	Jr Junin	520	8.47	4,402
2	Calle Zepita	570	4.39	2,500

Local No.1: En el centro de la ciudad, muy cerca al local actual a sólo dos cuadras, construcción moderna:



Local No. 2: En el centro de la ciudad, más alejada a las instalaciones actuales y de construcción moderna:



6.2. Síntesis de Criterios

CRITERIOS	ALTERNATIVAS		
	1. Compra de una planta de periódicos-construida	2.Compra de terreno-construcción	3.Alquiler de otra planta
Tiempos	Retraso: Un mes de la fecha de Vcto.	Retraso: Cinco meses de la fecha de Vcto.	Sin Retraso
VAN (S/.Miles)	1,822	432	981
TIR	16%	11%	14%
Valor Empresa	Mayor valor futuro por incremento patrimonial	Mediano valor futuro por incremento patrimonial	No hay incremento patrimonial
Portafolio productos	Permite ampliar portafolio	Permite ampliar portafolio	Dificultad para ampliar el portafolio
Desarrollo de Nuevas Unidades de Negocio	Mayor factibilidad	Mediana factibilidad	Dificultad
Seguridad Personal	Supera los estándares	Cumple con los estándares	Adaptar los estándares

Alternativa Elegida: 1. Compra de una Planta de Periódicos (Construida)

7. Plan Implementación: Compra de una Planta de Periódicos (Construida):

Escogimos esta alternativa mejor a las otras dos por lo siguiente:

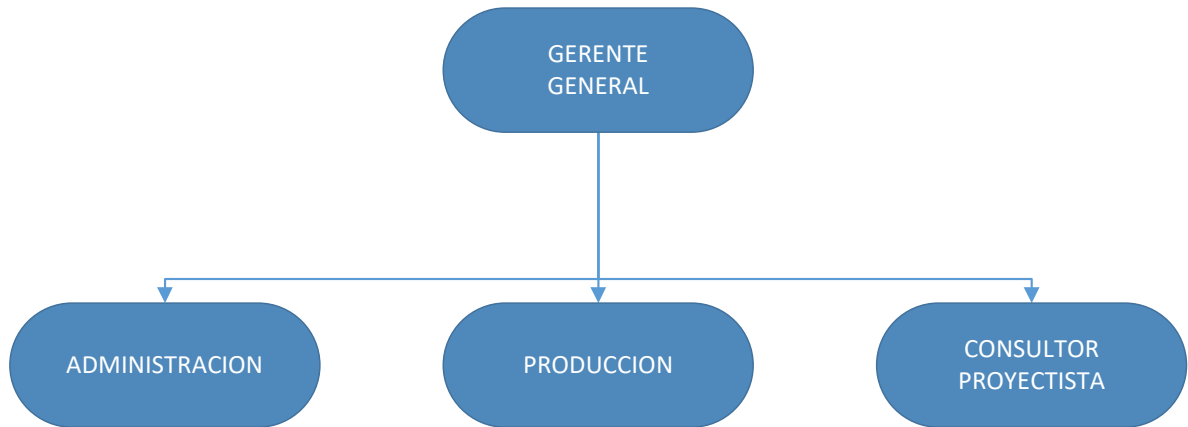
- Al estar obligados a que la planta deje de operar en el 2016 en el centro de la ciudad, con ésta propuesta la línea de tiempo cumple con menor retraso con las fechas de plazo del vencimiento de nuestra licencia. El riesgo de no hacerlo a la brevedad es que la municipalidad nos pida la suspensión de nuestras operaciones y probable cierre de la planta actual.
- Ésta planta cuenta con todas las instalaciones necesarias para una planta de impresión, no requiriendo mayor inversión en las mismas.

- La inversión más importante es por la compra de planta, la cual ya cuenta con una pre aprobación con el banco, los demás gastos son sólo de acondicionamiento y traslados.
- Los resultados estimados con ésta alternativa (en la proyección de resultados) son muy parecidos a los de la construcción, con una diferencia de 4% a favor de la construcción, pero contaríamos con una planta que permitirá implementar nuevas unidades de negocio sin mayor inversión en cuanto a instalaciones, ya que contaríamos con aproximadamente 1,500 metros cuadrados de área disponible y preparada para utilizar. Con lo cual y una vez definida los nuevos negocios deberíamos superar la propuesta de construcción.

7.1. Organigrama del Proyecto:

El proyecto recae en la Gerencia general como líder de proyecto y se formaría un comité de trabajo con la presencia del administrador, jefe de producción y un consultor proyectista especializado que nos asesore en la implementación de la planta.

ORGANIGRAMA DE PROYECTO PLANTA DE IMPRESION



Administración:

Constituido por el área administrativa y logística, se encargará de dar el soporte necesario al proyecto, recursos económicos y asistencia en las coordinaciones con proveedores.

Producción:

Es el área más importante del proyecto, estará a cargo del desarrollo los procesos de impresión para cada edición, está constituido de la siguiente manera:

PERSONAL DE PLANTA DE IMPRESION				
PERSONAL DE PRODUCCION				
	Operacion	Personal	TURNOS	TOTAL PERSONAL REQUERIDO
Maquina	QuadSack	2	Dia y Noche	4
Maquina	Goss	2	Dia y Noche	4
Maquina	folder	1	Dia y Noche	2
Proceso	Supervision	1	Dia y Noche	2
PERFIL DEL PERSONAL DE PRODUCCION				
Operacion en maquinaria de impresion Offset 2 años				
Operacion en maquinaria de pre prensa 2 años				
Estudios Tecnicos Superiores				
INDUCCION Y CAPACITACION PERSONAL DE PRODUCCION				
DESCRIPCION DE LA CAPACITACION/INDUCCION		TIEMPO/DIA		RESPONSABLE
Operacion y manejo de Prensa Goss		10		Proveedor de Goss
Operacion y manejo de CTCP		2		Proveedor de CTCP

Mantenimiento:

Desarrolla los procesos de mantenimiento de maquinaria de impresión para cada edición. Ejecuta mantenimiento preventivo y correctivo, realizando inspecciones periódicas de la maquinaria:

PERSONAL DE MANTENIMIENTO				
	Operacion	Personal	TURNOS	TOTAL PERSONAL REQUERIDO
MAQUINA	MECANICO	1	DIA	1
MAQUINA	ELECTRICO	1	DIA	1
PERFIL DEL PERSONAL DE MANTENIMIENTO				
Mantenimeinto y Operacion en maquinaria de impresion offset 2 años				
Mantenimeinto y Operacion en maquinaria de pre prensa 2 años				
Estudios tecnicos superiores				
INDUCCION Y CAPACITACION PERSONAL DE MANTENIMIENTO				
DESCRICPION DE CAPACITACION/INDUCCION			TIEMPO/DIA	RESPOSABLE
Operacion y Mantto de Prensa Goss			10	Proveedor de Goss
Operacion y Mantto de CTCP			2	Proveedor de CTCP

Almacén de Planta:

Desarrolla los procesos de control y transporte de insumos, repuestos y accesorios necesarios para los procesos de producción.

ALMACEN				
	Operacion	Personal	TURNOS	TOTAL PERSONAL REQUERIDO
BOBINERO	CONTROL	1	DIA	1
PERFIL DEL PERSONAL DE ALMACEN				
Control de insumos y bobinas en impresion de periodicos 2 años				
Estudios tecnicos superiores				
INDUCCION Y CAPACITACION PERSONAL ALMACEN				
DESCRICPION DE CAPACITACION/INDUCCION			TIEMPO/DIA	RESPOSABLE
Operacion y manejo de Maquina Almacen			2	EELITSA

Capacitación e Inducción al personal:

Si bien es cierto, contaremos con el mismo personal que actualmente opera en la planta actual, se requiere entrenamiento especializado en lo siguiente:

- Manejo de Registros en Unidades Goss.
- Manejo de consola de control de unidades Goss.
- Instalación de Bobinas.
- Control de tintas.
- Colocación de placas.
- Mantenimiento.
- Calibración de presiones.
- Colocación de Mantas y empaques.
- Botones de seguridad.
- Acoplado y desacoplado de ejes Maquina Goss y Quadstack.
- Instructivos de componentes y accesorios.

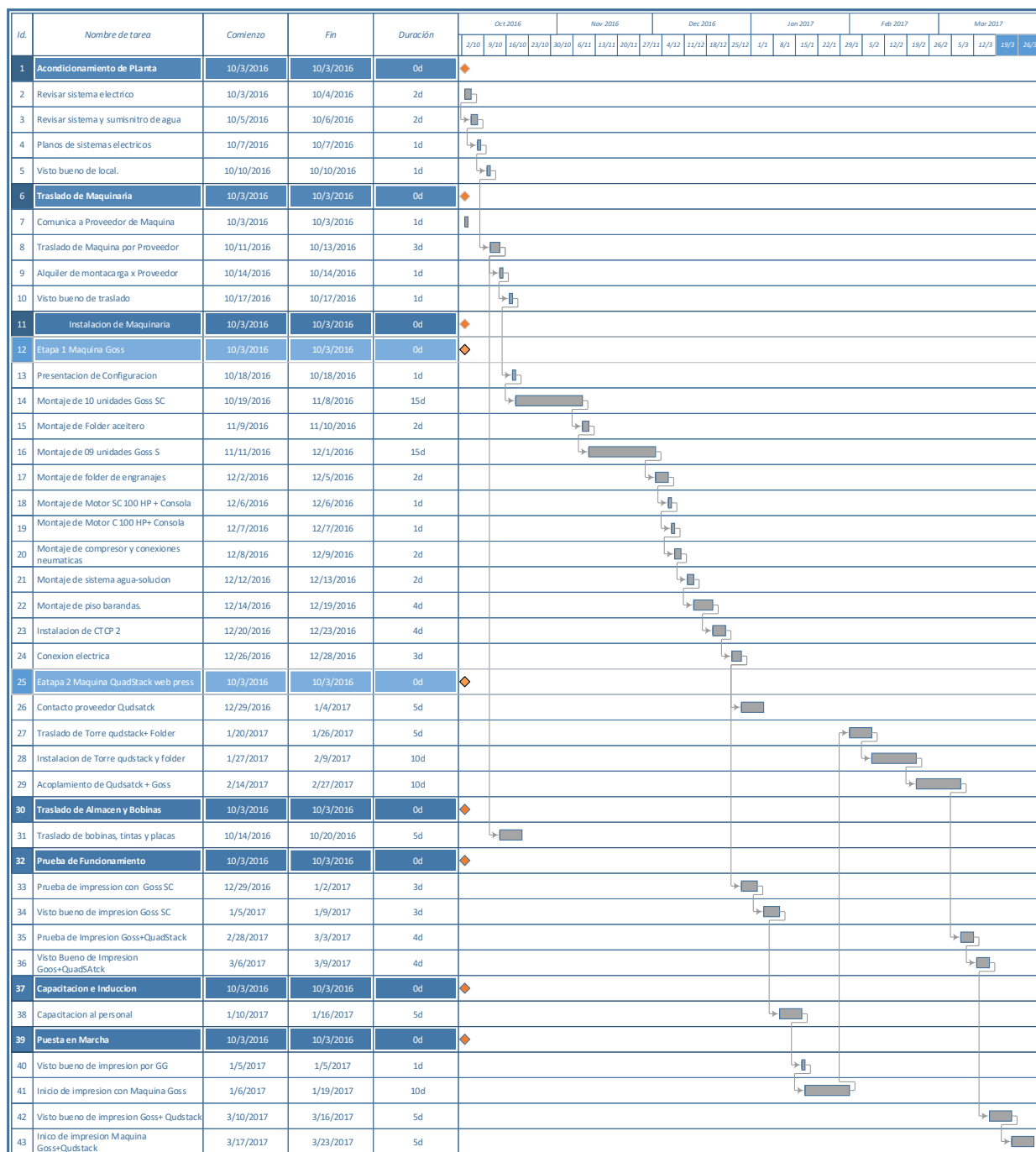
Procesos de Inducción

En coordinación con las empresas proveedores se ejecutará los procesos de capacitación e inducción al personal para asegurar el funcionamiento adecuado de las maquinarias, para lo cual se implementó el siguiente cronograma:

Id.	Nombre de Capacitacion	Comienzo	Fin	Duración	Jan 2017																															1
					15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31															
1	Operacion de Maq. De Impresion Goss	1/20/2017	2/2/2017	10d																																
2	Operacion de Maq. CTCP	1/16/2017	1/20/2017	5d																																
3	Operacion y Manto. De Maq. Goss	1/20/2017	2/2/2017	10d																																
4	Operacion y Mantto de CTCP	1/16/2017	1/20/2017	5d																																
5	Operation de Almacen	1/16/2017	1/17/2017	2d																																

7.2. Plan de Trabajo

Se desarrolló el siguiente cronograma en Gantt, con las principales actividades a ejecutar:



7.3. Acondicionamiento de Planta.

Previamente se hará una inspección del estado de las instalaciones mecánicas y eléctricas de la planta con la finalidad realizar correctivos sólo de ser necesarios, estos consistirían en:

- Mediciones eléctricas. para acoplamiento a tensiones de voltaje de maquinaria.
- Limpieza de instalaciones.
- Alumbrado.
- Seguridad.
- Acometidas de agua y eléctricas.
- Levantamiento de datos y planos para ubicación y fijación de Maquinarias.

7.4. Traslado de Maquinaria.

A principios de año se adquirió una nueva maquinaria marca Goss, ésta se encuentra convenientemente almacenada. La otra maquinaria a trasladar es con la que contamos operando actualmente de marca Quadstack.

El proceso de traslado de todas las unidades Goss y accesorios ubicados a la nueva planta, se procederá en coordinación con el proveedor para los procedimientos de cuidado de la misma.

7.5. Instalación de Maquinaria.

Con el fin de no paralizar las operaciones de impresión de los diarios, debido a que la planta debe imprimir los 365 días del año, la instalación de la nueva maquinaria se ejecutará en dos etapas:

Etapas 1: Maquina Goss

En esta etapa se procederá a los siguientes trabajos en la nueva planta de impresión:

- Instalación de máquina Goss que incluye: fólderes, consolas y barandas.
- Instalación de 02 Motores 100 HP.
- Conexión eléctrica, de las maquinarias a acometidas eléctricas.
- Inicio de operaciones de impresión de diarios.

Es importante explicar que el inicio de éstas operaciones en la nueva planta permitirá imprimir diarios con limitaciones de color y compaginado, estando a la espera de la ejecución de la Etapa 2 para cumplir con los objetivos de productos a full color y completamente compaginados.

Este proceso será desarrollado por el proveedor de Maquinaria o especialista en estos equipos. Los procesos de Instalación estarán de acuerdo a normas de construcción e instalaciones para edificaciones industriales.

Etapas 2 Maquina QuadSack

Al iniciar las operaciones en la Etapa 1 en la nueva planta de impresión,

procederemos en esta etapa a paralizar las operaciones en la planta actual de EELITSA, para proceder llevar a cabo las siguientes actividades:

- Coordinación con proveedor de torre QudStcak para el desmontaje y traslado, para proceder a llevar a cabo este proceso.
- Instalación de Maquinaria en nueva planta.
- Acoplamiento de ejes entre unidades Goss y QuadStack.
- Instalación de Driver y Motor de 100 HP de Torres.
- Este proceso será desarrollado por el proveedor de maquinaria o especialista en estos equipos.
- Procesos de Instalación de acuerdo a normas de construcción e instalaciones. Para edificaciones industriales.
- Inicio de operaciones de impresión de diarios cumpliendo los objetivos de color y compaginado.

7.6. Implementación de almacén de bobinas de papel e insumos.

Éste proceso es necesario para contar con insumos de manera oportuna en los procesos de impresión de diarios. Deberá ser inmediatamente después de haber verificado las condiciones adecuadas de seguridad.

7.7. Prueba de Funcionamiento.

Cada tipo de máquina requiere pruebas de funcionamiento por separado y de acuerdo a determinados lineamientos técnicos, y estas son las siguientes:

Maquina Goss:

- Prueba de impresión de Maquina Goss Aceitera.
- Prueba de Impresión de Maquina Goss Graser.
- Impresión de 24 páginas tabloide.
- Prueba de velocidad.
- Prueba de tensión de papel
- Prueba de Registro y humedad.
- Prueba de instalaciones de aire comprimido.
- Prueba de instalaciones de sistema de solución fuentes.
- Prueba de sistemas de seguridad.
- Prueba de transformadores.

Máquina QuadSack.

- Prueba de impresión de Maquina QuadSack.+ Unidades King.
- Impresión de 8 color.
- Impresión de 4 b/n.
- Prueba de velocidad.
- Prueba de tensión de papel.
- Prueba de Registro y humedad.
- Prueba de instalaciones de aire comprimido.
- Prueba de instalaciones de sistema de solución fuentes.
- Prueba de sistemas de seguridad.
- Prueba de transformadores.

Ambas máquinas a la vez:

- Prueba de Instalación de Unidades.
- Operatividad de cardanes de ejes de Goss y Qudstack.
- Prueba de funcionamiento sincronizado de 02 motores de 100 HP.
- Impresión 24 paginas color en tabloide y berlinés.

7.8. Puesta en marcha:

Como se indicó en el punto 7.5, el objetivo es no paralizar las operaciones debido al traslado de la planta, es por ello que se llevará a cabo en 2 etapas:

Etapas 1: Maquina Goss.

Esta etapa no deberá durar más de tres meses y constará de lo siguiente:

- Impresión en las Maquinarias Goss.
- Uso de Maquinaria porta bobinas.
- Traslado de todas las operaciones de impresión de las ediciones actuales.

Etapas 2: Maquina QuadSack.

Esta etapa no deberá durar más de dos meses, constando de lo siguiente:

- Impresión en Maquinarias Goss y QuadSack.
- Ejecución de impresiones compaginadas y a full color.

8. CONCLUSIONES

El contar con una nueva planta de impresión de diarios, representa un paso muy importante para asegurar la continuidad de sus operaciones. Asegurar un crecimiento en las ventas y desarrollar nuevas unidades de negocio.

- Diagnóstico de la empresa, conclusiones:
 - Eficacia: La decisión de la nueva planta refuerza la propuesta de valor, permitiendo amplia gama de productos (hasta dos diarios más en una primera etapa) y por ende permitiría consolidar la estrategia y la posición competitiva, de la mano con futuros beneficios financieros.
 - Atractividad: La decisión de la nueva planta favorece el desarrollo de conocimiento en áreas como operaciones, ingeniería, mantenimiento y calidad. Por otro lado, demanda reforzar los procesos que integran al área de operaciones y marketing para el futuro desarrollo de nuevos productos o servicios. Es decir, internamente representará un grado de mayor madurez que demandará profesionalizar la gestión de las áreas en mención. Abre la puerta a oportunidades de mejora.
 - Unidad: siendo una empresa familiar con 121 años de presencia en la región, tiene una relación colaboradores-empresa afianzada en los valores corporativos (Lealtad, Honestidad, Objetividad, Respeto, Responsabilidad, Creatividad e Innovación, Trabajo en Equipo), en ese sentido el directorio refuerza su compromiso por continuar el desarrollo de la región y de sus colaboradores. Los colaboradores lo perciben como

un refuerzo sobre su identificación con la empresa.

- Coyuntura de la situación actual:
 - La normatividad vigente para las actividades productivas en el centro urbano de la ciudad de Trujillo, impide que EELITSA continúe operando una planta en su ubicación actual.
 - La planta actual no ofrece condiciones mínimas de seguridad y protección a sus trabajadores, los riesgos de accidentes son muy altos.
 - Los productos actuales requieren mejoras en cuanto a calidad y diseño, para ello se requiere implementar mejoras en la maquinaria, el área actual de operación impide se lleve a cabo éstas mejoras.
- Porque es relevante el área de producción para la empresa:
 - Asegura la calidad de registro de color, a través de procesos y controles de imágenes, con pruebas previas de impresión.
 - Asegura la oportunidad de entrega, factor determinante para asegurar la venta de los periódicos.
 - Adaptable a variaciones de tiempo en cadena de valor, debido a que el proceso ocasionalmente varía por efecto de noticias, sin embargo el cronograma de pase de página establecido es variable.
- Existen posibilidades de ampliar el portafolio de productos, por expansión geográfica, pero requiere ampliaciones en las máquinas rotativas actuales,

sin embargo, el espacio con que se cuenta actualmente, impide hacerlo.

- Desarrollar nuevas unidades de negocio, involucra nuevas operaciones, ello obliga a que una nueva planta tenga mayores espacios para su implementación.
- A principios del 2016 se adquirieron máquinas para desarrollar nuevos productos y mejorar lo actuales, se encuentra almacenada a la espera que se defina el lugar de la nueva planta.
- Para los medios de comunicación es fundamental desarrollar nuevas propuestas de la mano con la tecnología: web, redes y nuevas plataformas de comunicación. Planificar nuevos proyectos requiere tiempo y recursos, para iniciar esa etapa es necesario culminar la etapa de traslado las operaciones actuales de EELITSA a una nueva planta.
- El mayor problema en el traslado de la planta, está en que las nuevas operaciones para incrementar la actividad productiva y comercial, tomen más tiempo de lo estimado, y esto conlleve a dos situaciones de riesgo:
 - Legales-Administrativos, con la municipalidad al no contar con licencia, corremos el riesgo de un cierre de la planta actual por parte de la municipalidad, tendremos que gestionar una ampliación temporal con el

compromiso que estamos ad-ports de la construcción de una nueva planta.

- Financieros, los compromisos de pago por el financiamiento del proyecto, genere problemas financieros a la empresa. Los cuales podríamos atenuar estableciendo con el banco un nuevo cronograma de pagos acorde al tiempo de la construcción de la planta.

- Criterios comparativos más importantes de las alternativas:

CRITERIOS	ALTERNATIVAS		
	1. Compra de una planta de periódicos-construida	2.Compra de terreno-construcción	3.Alquiler de otra planta
Tiempos	Retraso: Un mes de la fecha de Vcto.	Retraso: Cinco meses de la fecha de Vcto.	Sin Retraso
VAN (S/.Miles)	1,822	432	981
TIR	16%	11%	14%
Valor Empresa	Mayor valor futuro por incremento patrimonial	Mediano valor futuro por incremento patrimonial	No hay incremento patrimonial
Portafolio productos	Permite ampliar portafolio	Permite ampliar portafolio	Dificultad para ampliar el portafolio
Desarrollo de Nuevas Unidades de Negocio	Mayor factibilidad	Mediana factibilidad	Dificultad
Seguridad Personal	Supera los estándares	Cumple con los estándares	Adaptar los estándares

- Alternativa seleccionada: Compra de una planta de periódicos-construida.

Beneficios:

- La panta elegida es la mejor infrestructura para impresión de diarios en Trujillo, no requiere mayor inversiñon en instalaciones.
- Cumple con las fechas estimada por vencimiento de licencia de funcionamiento con un mes de atraso.

- Financieramente se estima un mejor flujo de retorno de la inversion.
- El valor de retorno es alto debido a que el precio de venta esta muy por debajo de verdadero valor del inmueble.
- A partir del octavo año la utilidad neta mejora sustancialmente debido a no tener costo financiero y a partir del año once mejora por tener el bien.
- El banco tiene aprobada la operación de leasing, desde el anterior propietario, sólo continuaria con el mismo financiamiento.

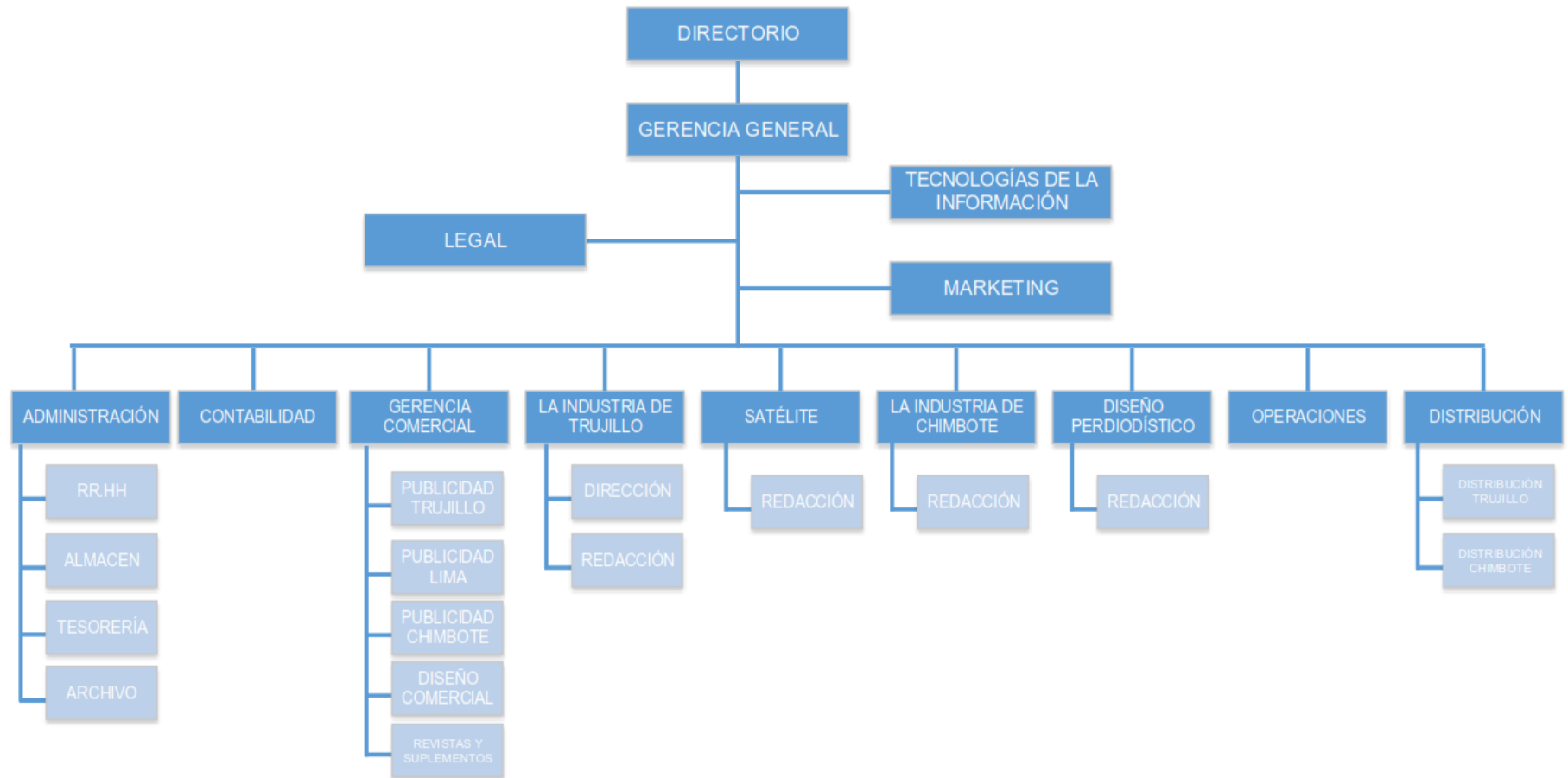
9. **BIBLIOGRAFÍA**

- Ferreiro, Pablo y Alcázar, Manuel: Gobierno de Personas. Lima, 2014.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública: Lectoría de Diarios. Lima, 2016.
- Ferreiro, Pablo: El octógono. Lima, 2014.
- Texto Único de Procedimiento Administrativo. Municipalidad de Trujillo. 2015.

ANEXO

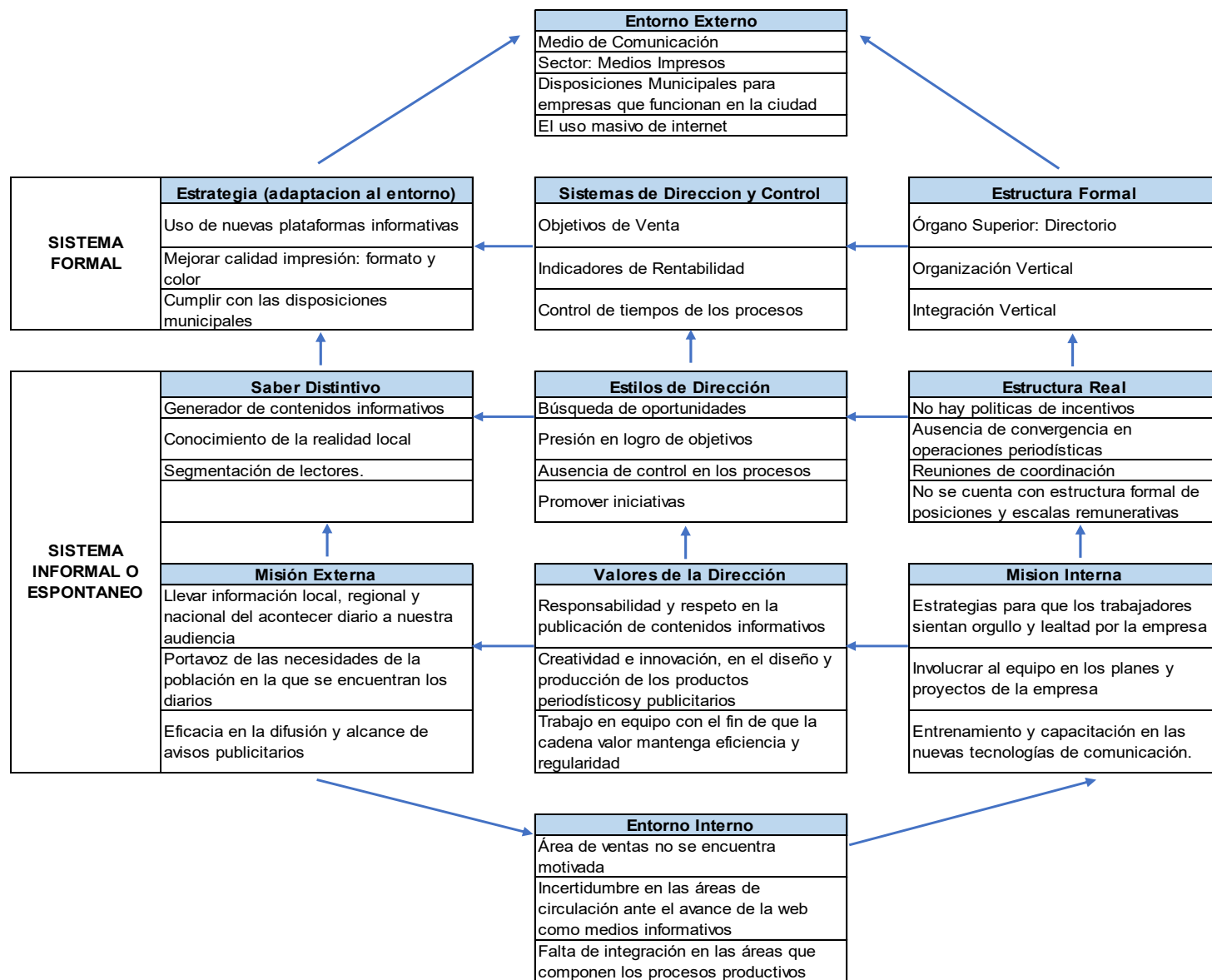
ANEXO 1: ORGANIGRAMA

Empresa Editora La Industria de Trujillo S.A



ANEXO 2: OCTOGONO

EMPRESA EDITORA LA INDUSTRIA DE TRUJILLO S.A.



ANEXO 3: ESTADO DE RESULTADOS

EMPRESA EDITORA LA INDUSTRIA DE TRUJILLO S.A

ESTADO DE RESULTADOS (POR AÑO DEL 2012 AL 2015)

Presentado en Nuevos Soles

RUBROS	AL MES DE DICIEMBRE S/.					Indicadores		
	2015	2014	2013	2012	Var % 2015/201	Var % 2014/201	Var % 2013/201	
Venta Netas Totales	13,726,979	14,728,947	14,721,350	14,973,846	-7%	0%	-2%	
Costo de Ventas	-6,687,185	-7,320,895	-6,930,415	-7,094,262	-9%	6%	-2%	-47%
UTILIDAD BRUTA	7,039,794	7,408,052	7,790,935	7,879,584	-5%	-5%	-1%	53%
	51%	50%	53%	53%				50%
Gastos de Ventas	-2,208,026	-1,773,884	-1,764,914	-1,734,843	24%	1%	2%	-16%
Gastos Administrativos	-2,483,943	-2,569,319	-3,166,920	-3,022,025	-3%	-19%	5%	-12%
Total Gastos	-4,691,969	-4,343,204	-4,931,833	-4,756,868	8%	-12%	4%	-17%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	2,347,825	3,064,849	2,859,102	3,122,716	-23%	7%	-8%	21%
	17%	21%	19%	21%				19%
Otros Ingresos y Egresos	616,415	-97,332	187,033	-69,221	-733%	-152%	-370%	4%
Gastos Financieros	-89,147	-102,885	-141,577	-109,452	-13%	-27%	29%	-1%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2,875,093	2,864,631	2,904,558	2,944,043	0%	-1%	-1%	21%
	21%	19%	20%	20%				19%
Participaciones Legales (10%)	0		0	0	0%	0%	0%	20%
Impuesto a la Renta (30%)Y 28%	846,514	901,214	900,886	965,644	-6%	0%	-7%	6%
RESULTADO DE EJERCICIO	2,028,579	1,963,417	2,003,672	1,978,399	3%	-2%	1%	15%
	15%	13%	14%	13%				13%

•La utilidad bruta a mejorado con respecto a su par del años 2014 de 50% a un 53% 2015, esto a pesar en una disminución en las ventas de publicidad, pero con un ahorro en costos de 887K.

•Las ventas de periódicos se mantiene en +2% en comparación del año pasado.

•Con relación a otros ingresos, mejoramos en 206K (venta de encartes y otros).

•Los gastos de ventas representan 16%, estimamos para el 2016 estar en no menos del 12%.

•Los gastos administrativos representan 18% estimamos para el próximo año estar en no menos del 15%.

ANEXO 4: PRODUCTOS (PORTAFOLIO)

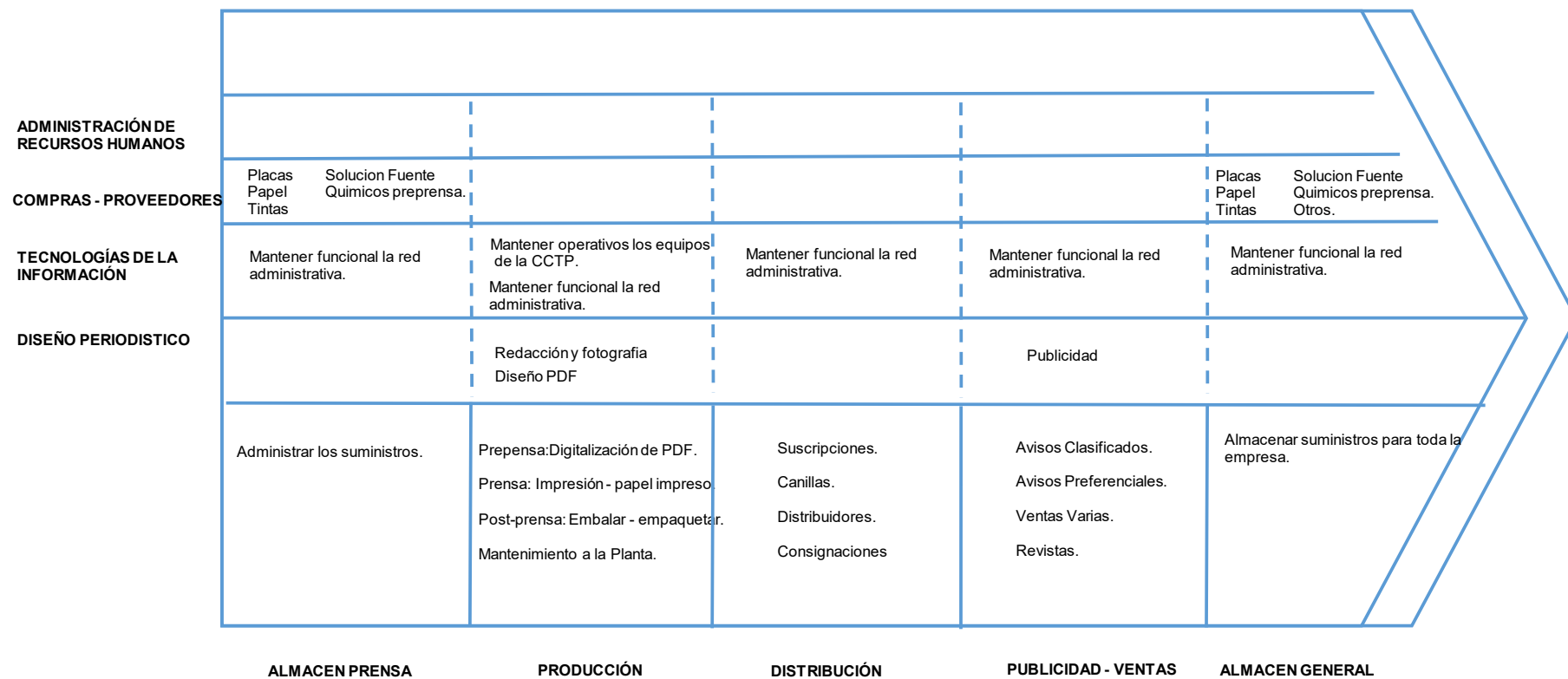
EMPRESA EDITORA LA INDUSTRIA DE TRUJILLO S.A

ACTUAL

PRODUCTO	FORMATO	DIAS DE CIRCULACION	
		LUNES A DOMINGO	ANCHO DE BOBINA
LA INDUSTRIA DE TRUJILLO	ESTANDAR	LUNES A DOMINGO	64
LA INDUSTRIA DE CHIMBOT	ESTANDAR	LUNES A SABADO	64
SATELITE	TABLOIDE		64

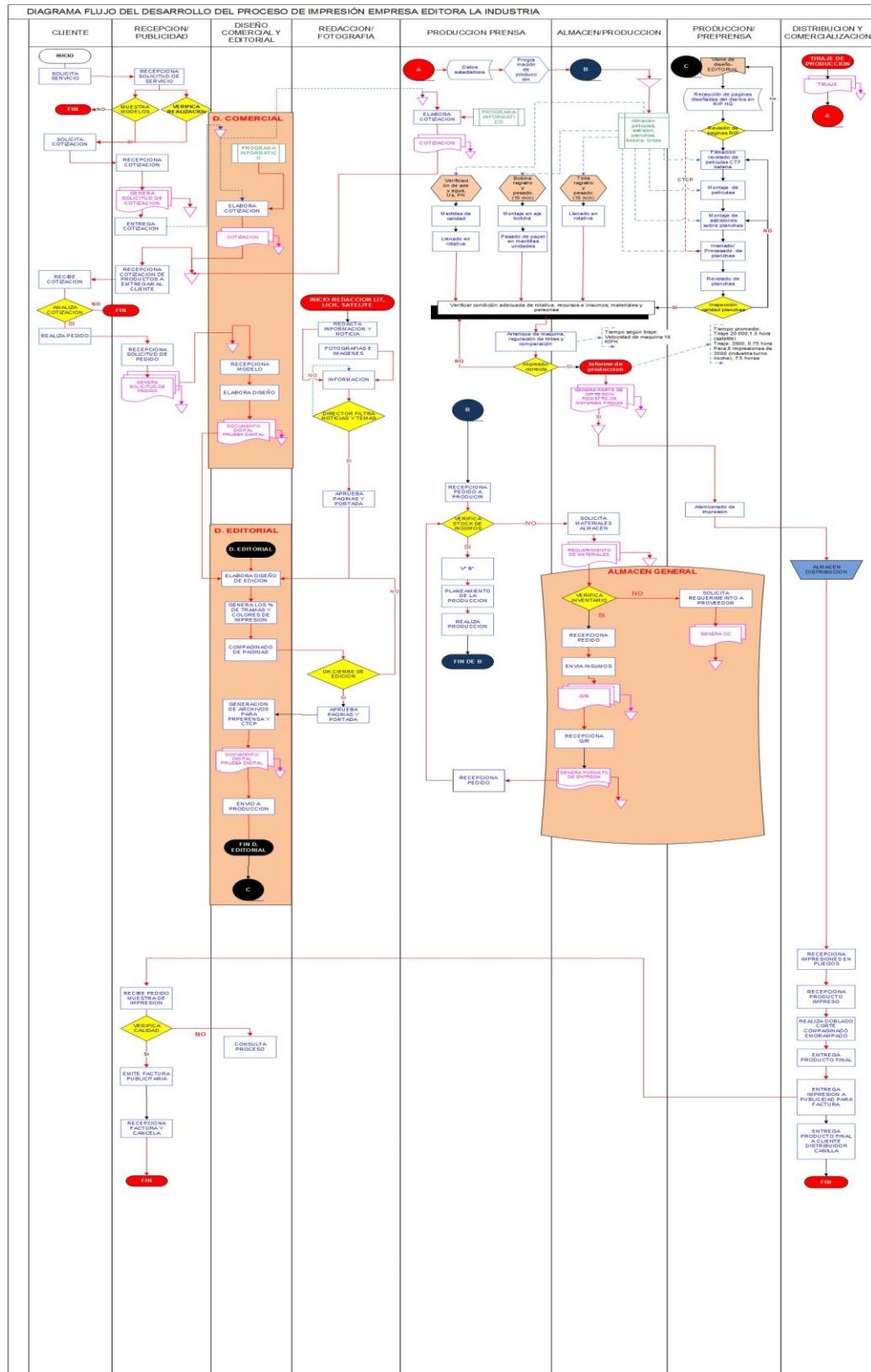
NUEVA PLANTA

FORMATO	FORMATO	DIAS DE CIRCULACION	
		LUNES A SABADO	ANCHO DE BOBINA
LA INDUSTRIA DE TRUJILLO	BERLINES	LUNES A SABADO	82
LA INDUSTRIA DE CHIMBOT	BERLINES	LUNES A DOMINGO	82
SATELITE	TABLOIDE	LUNES A SABADO	62
LA INDUSTRIA DE TRUJILLO	ESTANDAR	DOMINGO	64

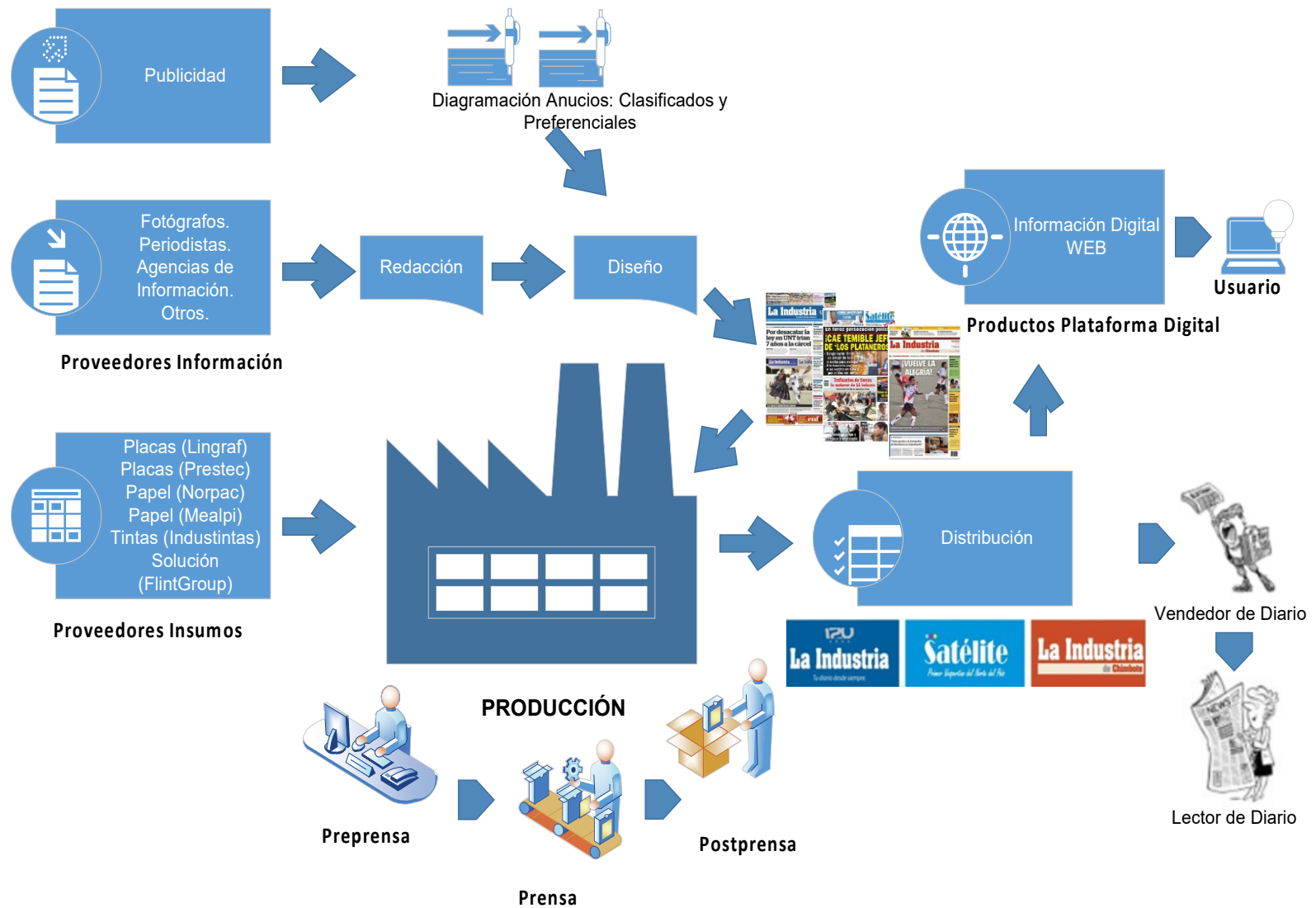


ANEXO 6: Operaciones periodísticas y comerciales

EMPRESA EDITORA LA INDUSTRIA DE TRUJILLO S.A



Anexo 7: Cadena de suministro



ANEXO 8: FICHA TECNICA ESTUDIO LECTORÍA

Encuestadora: Compañía Peruana de Investigación (CPI)

FICHA TECNICA TRUJILLO

Ciudad: Trujillo - Abril-mayo 2016/Abril 2015/Abril 2014/Abril 2013/

Lugar de lectoría: Global

Bloque de días: lunes - Sábado/Domingo/

Nivel: Alto - Medio/Bajo Superior - Bajo Inferior - Marginal/

Grupo objetivo: Hom 15+/Muj 15+

Universo: 637.0

FICHA TECNICA CHIMBOTE

Ciudad Chimbote - Abril - mayo 2016/Abril 2015/Abril 2014/Abril 2013/

Lugar de lectoría: Global

Bloque de días: lunes - Sábado/Domingo/

Nivel: Alto - Medio/Bajo Superior - Bajo Inferior - Marginal/

Grupo objetivo: Hom 15+/Muj 15+

Universo: 278.3

ANEXO 9: MEJORA EN LA PROPUESTA DE VALOR CON UNA NUEVA PLANTA

EMPRESA EDITORA LA INDUSTRIA DE TRUJILLO S.A

NUEVA PLANTA

ESTRUCTURA	DIARIO LA INDUSTRIA TRUJILLO (PAGINAS PROYECTADO)						
LA INDUSTRIA TRUJILLO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
FORMATO	BERLINE	BERLIN	BERLINE	BERLINES	BERLIN	BERLIN	ESTANDAR
A1	8	8	8	8	8	8	
A2	8	8	8	8	8	8	
A3							16
PLAN B DOMINGO							4
REGIONAL							8
TABLOIDES:							
HINCHA	16	8	8	8		8	
PLAN B							
CASH					16		
CLASIFICADOS							24
ENFOQUE							8
PAGINAS A COLOR	FULL COLOR, COMPAGINADO						
AREA DE IMPRESION (M2)	3.33	2.61	2.61	2.61	3.33	2.61	8.14
REDUCCION DE PAPEL	-10%	-29%	-29%	-29%	-10%	-29%	0%

Ahorro en papel por cambio de formato a berlines

PLANTA ACTUAL

DIARIO LA INDUSTRIA TRUJILLO (PAGINAS ACTUAL)						
LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
ESTAND	ESTAND	ESTAND	ESTAND	ESTAND	ESTAND	ESTAND
4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	16
						4
						8
16	8	8	8		8	
	8	8	8		8	
				16		
						24
						8
FULL COLOR, DESCOMPAGINADO						24 B/N
3.70	3.70	3.70	3.70	3.70	3.70	8.14

ESTRUCTURA	DIARIO LA INDUSTRIA CHIMBOTE (PAGINAS PROYECTADO)						
LA INDUSTRIA CHIMBOTE	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
FORMATO	BERLINE	BERLIN	BERLINE	BERLINES	BERLIN	BERLIN	BERLINES
CH1	16	16	16	16	16	16	16
CH2							
TABLOIDES:	TABLOIDE						
HINCHA (FULL COLOR)	8						
PAGINAS A COLOR	FULL COLOR, COMPAGINADO						
AREA DE IMPRESION (M2)	2.61	1.90	1.90	1.90	1.90	1.90	1.90
REDUCCION DE PAPEL	-12%	-15%	-15%	-15%	-15%	-15%	-15%

Ahorro en papel por cambio de formato a berlines

DIARIO LA INDUSTRIA CHIMBOTE (PAGINAS ACTUAL)						
LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
ESTAND	ESTAND	ESTAND	ESTAND	ESTAND	ESTAND	ESTAND
4	4	4	4	4	4	4
8	8	8	8	8	8	8
TABLOIDE						
8						
4 COLOR Y 8 B/N, DESCOMPAGINADO						
2.96	2.22	2.22	2.22	2.22	2.22	2.22

ESTRUCTURA	SATELITE (PAGINAS PROYECTADO)						
SATELITE	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
SATELITE (8 PAGINAS CO	24	20	20	20	20	20	
PAGINAS A COLOR	FULL COLOR						
AREA DE IMPRESION (M2)	2.15	1.79	1.79	1.79	1.79	1.79	
REDUCCION DE PAPEL	-3%	-3%	-3%	-3%	-3%	-3%	

Ahorro en papel por cambio de ancho de 64 a 62 cm

SATELITE (PAGINAS ACTUAL)						
LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
24	20	20	20	20	20	
8 COLOR Y 16 B/N						
2.22	1.85	1.85	1.85	1.85	1.85	

ESTRUCTURA	NUEVO PRODUCTO A (PAGINAS PROYECTADO)						
NUEVO PRODUCTO A	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
TABLOIDE	24	20	20	20	20	20	20
PAGINAS A COLOR	FULL COLOR, COMPAGINADO						
AREA DE IMPRESION (M2)	2.15	1.79	1.79	1.79	1.79	1.79	1.79

ESTRUCTURA	NUEVO PRODUCTO B (PAGINAS PROYECTADO)						
NUEVO PRODUCTO B	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
TABLOIDE	24	20	20	20	20	20	20
PAGINAS A COLOR	FULL COLOR, COMPAGINADO						
AREA DE IMPRESION (M2)	2.15	1.79	1.79	1.79	1.79	1.79	1.79

ANEXO 10a: Corrida Financiera de Compra de Planta - presmart (incluyendo leasing)
EMPRESA EDITORA LA INDUSTRIA DE TRUJILLO S.A

CONSIDERACIONES			
-----------------	--	--	--

Valor de Planta Presmart	100%	4,290	Miles de Soles	Costo de Planta Presmart
Valor a financiar	96%	4,103	Miles de Soles	Saldo al 31 Octubre 2016 Prestamo Presmart
Pago Inicial a Presmart	4%	187	Miles de Soles	

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS (miles)							
--	--	--	--	--	--	--	--

Flujo de Inversiones	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Inversión en Planta leasing	96%	-4,103							
valor residual									3,000
Impuestos por el exceso del valor en libros									
Pago Inicial a Presmart	4%	-187							
A.- Flujo de efectivo por inversiones	100%	-4,290	0	0	0	0	0	0	3,000

Estado de Resultados Proyectado	0	1	2	3	4	5	6	7	8
% Crecimiento en ventas		2.9%	2.9%	1.9%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
% Crecimiento Ingresos Periódicos		3.5%	3.5%	2.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
% Crecimiento Ingresos Publicidad		2.5%	2.5%	1.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
Venta en Periodicos	4,344	4,496	4,653	4,770	4,794	4,818	4,842	4,866	4,890
Venta Publicidad	7,668	7,860	8,056	8,177	8,218	8,259	8,300	8,342	8,384
Ventas	12,012	12,356	12,710	12,947	13,012	13,077	13,142	13,208	13,274
Costo de Venta	-5,861	-6,066	-6,279	-6,436	-6,468	-6,500	-6,533	-6,565	-6,598
Utilidad Bruta	6,151	6,289	6,431	6,511	6,544	6,576	6,609	6,642	6,676
% Disminución Gastos Operativos		1.5%	1.5%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
Gastos de Administración	-2,166	-2,134	-2,102	-2,081	-2,060	-2,039	-2,019	-1,999	-1,979
Gastos de Ventas	-2,203	-2,170	-2,137	-2,116	-2,095	-2,074	-2,053	-2,032	-2,012
Amortización may - dic SAP	-14	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33	-33
Depreciación - Activos Nuevos		-429	-429	-429	-429	-429	-429	-429	-429
Ahorro Alquiler		229	229	229	229	229	229	229	229
Gastos de Operación		-4,537	-4,472	-4,430	-4,388	-4,346	-4,305	-4,264	-4,224
Utilidad de Operación	1,768	1,753	1,959	2,081	2,156	2,230	2,304	2,378	2,451
Utilidad de Operación %		14%	15%	16%	17%	17%	18%	18%	18%
Otros									
Interes de Prestamo + ITF		-337	-297	-254	-206	-154	-97	-36	0
Utilidad antes de participación e impuestos	1,768	1,415	1,661	1,828	1,950	2,076	2,207	2,342	2,451
Participación	10%	-177	-142	-166	-183	-195	-208	-221	-245
Impuestos		-446	-357	-419	-444	-456	-486	-516	-548
Utilidad Neta	1,146	917	1,077	1,201	1,299	1,383	1,470	1,560	1,633
Utilidad Neta %		7%	8%	9%	10%	11%	11%	12%	12%
Distribución Dividendos	60%	-550	-646	-721	-779	-830	-882	-936	-980
Pago IGV		-174	-212	-234	-247	-260	-274	-287	-441
B.- Flujo de efectivo por operaciones		654	681	709	735	755	776	799	674

OPERACION FINANCIERA							
----------------------	--	--	--	--	--	--	--

Analisis financiero		0	1	2	3	4	5	6	7	8
A+B.- Flujo de efectivo (inversiones+Operaciones)	Miles de Soles	-4,290	654	681	709	735	755	776	799	3,674
Escudo Fiscal			94	83	68	54	40	25	9	0
Flujo de Caja		-4,290	749	764	777	788	795	802	808	3,674
Pago amortización			-446	-486	-530	-578	-629	-686	-748	0
Flujo Proyecto			303	278	247	211	165	115	60	3,674
Ratio Disponibilidad Pago			(1.68x)	(1.57x)	(1.47x)	(1.36x)	(1.26x)	(1.17x)	(1.08x)	0.00x

Costo de Capital CPPC	7.78%
VAN	1,822
TIR	16%

CONCLUSIONES		
Despues de 7 años la Utilidad Neta acumulada aciendo	S/.	10,538.34 miles
La empresa incrementa su patrimonio segun tendencia de tasacion	S/.	5,000.00 miles
Área de patrimonio adquirido y construido		3500.00 m2

ANEXO 10b: Corrida Financiera de Construcción
EMPRESA EDITORA LA INDUSTRIA DE TRUJILLO S.A

CONSIDERACIONES	
-----------------	--

Valor de Construcción + Terreno	100%	3,500	Miles de Soles
Valor a financiar	94%	3,290	Miles de Soles
Capital de Trabajo	6%	210	Miles de Soles

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS (miles)	
--	--

Flujo de Inversiones	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Inversión en Planta leasing	94%	-3,290							
valor residual									1,000
Impuestos por el exceso del valor en libros									
Capital de Trabajo	6%	-210							
A.- Flujo de efectivo por inversiones	100%	-3,500	0	0	0	0	0	0	1,000

Estado de Resultados Proyectado	0	1	2	3	4	5	6	7	8
% Crecimiento en ventas		2.9%	2.9%	1.9%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
% Crecimiento Ingresos Periódicos		3.5%	3.5%	2.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
% Crecimiento Ingresos Publicidad		2.5%	2.5%	1.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
Venta en Periódicos	4,344	4,496	4,653	4,770	4,794	4,818	4,842	4,866	4,890
Venta Publicidad	7,668	7,860	8,056	8,177	8,218	8,259	8,300	8,342	8,384
Ventas	12,012	12,356	12,710	12,947	13,012	13,077	13,142	13,208	13,274
Costo de Venta	-5,861	-6,066	-6,279	-6,436	-6,468	-6,500	-6,533	-6,565	-6,598
Utilidad Bruta	6,151	6,289	6,431	6,511	6,544	6,576	6,609	6,642	6,676
% Disminución Gastos Operativos		1.5%	1.5%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
Gastos de Administración	-2,166	-2,134	-2,102	-2,081	-2,060	-2,039	-2,019	-1,999	-1,979
Gastos de Ventas	-2,203	-2,170	-2,137	-2,116	-2,095	-2,074	-2,053	-2,032	-2,012
Amortización may - dic SAP	-14	-33.12	-33.12	-33.12	-33.12	-33.12	-33.12	-33	-33
Depreciación - Activos Nuevos		-329	-329	-329	-329	-329	-329	-329	-329
Ahorro Alquiler		229	229	229	229	229	229	229	229
Gastos de Operación	-4,383	-4,437	-4,372	-4,330	-4,288	-4,246	-4,205	-4,164	-4,124
Utilidad de Operación	1,768	1,853	2,059	2,181	2,256	2,330	2,404	2,478	2,552
Utilidad de Operación %		15%	16%	17%	17%	18%	18%	19%	19%
Otros									
Interes de Préstamo + ITF		-288	-254	-216	-176	-131	-83	-30	0
Utilidad antes de participación e impuestos	1,768	1,565	1,805	1,965	2,080	2,199	2,321	2,448	2,552
Participación	10%	-177	-156	-181	-197	-208	-220	-232	-245
Impuestos		-446	-394	-455	-478	-487	-515	-543	-573
Utilidad Neta	1,146	1,014	1,170	1,291	1,385	1,464	1,546	1,630	1,699
Utilidad Neta %		8%	9%	10%	11%	11%	12%	12%	13%
Distribución Dividendos	60%	-608	-702	-775	-831	-879	-928	-978	-1,020
Pago IGV		-192	-230	-252	-265	-278	-292	-305	-459
B.- Flujo de efectivo por operaciones		575	600	627	651	669	689	709	582

OPERACION FINANCIERA	
----------------------	--

Análisis financiero		0	1	2	3	4	5	6	7	8
A+B.- Flujo de efectivo (Inversiones+Operaciones)	Miles de Soles	-3,500	575	600	627	651	669	689	709	1,582
Escudo Fiscal		81	71	58	46	34	22	8		0
Flujo de Caja	-3,500	656	671	685	697	704	710	717		1,582
Pago amortización		-380	-415	-452	-493	-537	-585	-638		0
Flujo Proyecto		275	257	233	204	167	125	79		1,582
Ratio Disponibilidad Pago		(1.72x)	(1.62x)	(1.52x)	(1.41x)	(1.31x)	(1.21x)	(1.12x)		0.00x

Costo de Capital CPPC	7.78%
VAN	981
TIR	14%

CONCLUSIONES		
Después de 7 años la Utilidad Neta acumulada asciende	S/.	11,200.08 miles
La empresa incrementa su patrimonio según tendencia de tasación	S/.	3,000.00 miles
Área de patrimonio adquirido y construido		1000.00 m2

ANEXO 10c: Corrida Financiera Alquiler de Planta
EMPRESA EDITORA LA INDUSTRIA DE TRUJILLO S.A

CONSIDERACIONES

Miles de Soles
- Miles de Soles
Inversión de acondicionamiento de Local alquilado 408 Miles de Soles

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS (soles)
--

Flujo de Inversiones	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Inversión en Planta leasing	0%	0							
Impuestos por el exceso del valor en libros									
Inversión de acondicionamiento de Local alquilado	100%	-408							
A.- Flujo de efectivo por inversiones	100%	-408	0	0	0	0	0	0	0

Estado de Resultados Proyectado	0	1	2	3	4	5	6	7	8
% Crecimiento en ventas		2.9%	2.9%	1.9%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
% Crecimiento Ingresos Periódicos		3.5%	3.5%	2.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
% Crecimiento Ingresos Publicidad		2.5%	2.5%	1.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
Venta en Periódicos	4,344	4,496	4,653	4,770	4,794	4,818	4,842	4,866	4,890
Venta Publicidad	7,668	7,860	8,056	8,177	8,218	8,259	8,300	8,342	8,384
Ventas	12,012	12,356	12,710	12,947	13,012	13,077	13,142	13,208	13,274
Costo de Venta	-5,861	-6,066	-6,279	-6,436	-6,468	-6,500	-6,533	-6,565	-6,598
Utilidad Bruta	6,151	6,289	6,431	6,511	6,544	6,576	6,609	6,642	6,676
% Disminución Gastos Operativos		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%
Gastos de Administración	-2,166	-2,166	-2,166	-2,166	-2,166	-2,166	-2,166	-2,166	-2,145
Gastos de Ventas	-2,203	-2,203	-2,203	-2,203	-2,203	-2,203	-2,203	-2,203	-2,181
Amortización may - dic SAP	-14	-33.12	-33.12	-33.12	-33.12	-33.12	-33.12	-33	-33
Depreciación - Activos Nuevos		-	-	-	-	-	-	-	-
Gasto Alquiler		-286	-286	-286	-286	-286	-286	-286	-229
Gastos de Operación	-4,383	-4,688	-4,688	-4,688	-4,688	-4,688	-4,688	-4,688	-4,587
Utilidad de Operación	1,768	1,601	1,743	1,823	1,856	1,888	1,921	1,954	2,088
Otros									
Interés de Préstamo + ITF									0
Utilidad antes de participación e impuestos	-2,615	1,601	1,743	1,823	1,856	1,888	1,921	1,954	2,088
Participación	10%	261	-160	-174	-182	-186	-189	-192	-195
Impuestos		659	-404	-439	-443	-434	-442	-450	-489
Utilidad Neta	-1,694	1,038	1,129	1,198	1,236	1,258	1,280	1,302	1,391
Utilidad Neta %		8%	9%	9%	9%	10%	10%	10%	10%
Distribución Dividendos	60%	-623	-678	-719	-742	-755	-768	-781	-835
Pago IGV		-288	-314	-328	-334	-340	-346	-352	-376
B.- Flujo de efectivo por operaciones		160	171	184	193	196	199	202	214

OPERACION FINANCIERA

Análisis financiero		0	1	2	3	4	5	6	7	8
A+B.- Flujo de efectivo (inversiones+Operaciones)	Miles de S	-408	160	171	184	193	196	199	202	214
Flujo de Caja		-408	160	171	184	193	196	199	202	214
Flujo Proyecto			160	171	184	193	196	199	202	214

Costo de Capital CPPC	7.78%
VAN	677
TIR	41%

CONCLUSIONES		
Después de 7 años la Utilidad Neta acumulada asciende	S/.	9,830.27 miles
La empresa no incrementa su patrimonio	S/.	- miles