



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# PRINTCORP: UN NUEVO CAMINO

Mickey Garrido-Vera

Lima, marzo de 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



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

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



**ESCUELA DE DIRECCIÓN**

**UNIVERSIDAD DE PIURA**

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

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

**PRINTCORP: Un Nuevo Camino**

**Santiago de Surco, 18 de marzo del 2016**

**MICKEY GARRIDO VERA**

A mi esposa Katia, por su apoyo incondicional durante estos dos años. Sin su paciencia y su amor nada de esto sería posible. Gracias por los sacrificios que hicimos y por esos nuevos retos que afrontaremos juntos.

A mis padres, quienes inculcaron en mí ese espíritu de lucha y me enseñaron el valor del amor y la perseverancia. Me enseñaron que una gran familia permanece unida a pesar de las distancias y que todo se puede alcanzar con esfuerzo.

---

## **PrintCorp<sup>1</sup>: Un Nuevo Camino**

Una mañana de mayo del 2016, mientras colgaba el teléfono, Miguel García, nuevo Gerente de Producto (también llamado Product Manager) de PrintCorp, se preguntaba si era correcto aceptar la propuesta que le hacía una importante corporación, para convertirse en el Gerente de Tecnologías, a solo días de haber aceptado su nuevo cargo.

Mientras saboreaba una taza de café, miraba desde su ventana la planta y pensaba que tal vez, y dadas las circunstancias, podría ser una buena idea. En ese momento, entraron en su oficina y le comentaron respecto a un problema con un cliente, se trataba de unos documentos valorados<sup>2</sup> perdidos entre los puntos de reparto, la distribución era responsabilidad de PrintCorp. Miguel dejó sus pensamientos de lado y se dispuso a llamar a Jorge Aspa Gerente de Producción.

### **Historia de PrintCorp:<sup>3</sup>**

PrintCorp surgió en 1970 como área de impresión y habilitado del Banco de Moneda del Perú (BMP). Durante esos años, operaba como una unidad de servicio interna del BMP perfeccionando los métodos de trabajo de acuerdo a los estándares de la industria gráfica.

Pasados los años, se realizaron inversiones en maquinaria y equipos buscando la mejora y estandarización de los procesos. Los gerentes del BMP, analizaron la factibilidad de atender a otras empresas, porque la capacidad de personal y maquinaria

---

<sup>1</sup> Todos los nombres de este caso son ficticios. Han sido modificados por motivos de confidencialidad.

<sup>2</sup> Se refiere a todos los documentos que requieren altas medidas de seguridad para evitar fraudes y falsificaciones. Ver Anexo 1 – Líneas de Negocio de PrintCorp para mayor información.

<sup>3</sup> Obtenido de la reseña institucional de PrintCorp.

podían satisfacer las necesidades del sector bancario en el Perú que se encontraba en crecimiento.

Es así que, en el año 1977 BMP decide independizar a PrintCorp como una empresa gráfica, trasladándose a una nueva ubicación en un local de 500m<sup>2</sup> (aproximadamente) en el Centro de Lima, iniciando los primeros acuerdos comerciales con algunos clientes.

En 1994, Empresas Kobe<sup>4</sup> de Colombia, adquiere el 52% de las acciones de PrintCorp y con esto, la mayoría en el directorio. Inmediatamente, impulsó el traslado del conocimiento adquirido en el territorio colombiano a Perú, junto con herramientas y equipos avanzados que llevaron a PrintCorp a convertirse en líder del mercado peruano en pocos años.

Debido al gran éxito obtenido por PrintCorp, en 1996 se traslada a un nuevo y amplio local ubicado en una zona industrial de Lima con más de 8,000 m<sup>2</sup>, lo que permitió seguir ampliando su capacidad instalada.

En los años siguientes, PrintCorp gozó de un crecimiento sostenido en la cartera de clientes, a raíz de ello se tomaron decisiones estratégicas como la creación de nuevas líneas de producción, de las cuales sobresalieron el formato plano, los cheques y las tarjetas (en sus diferentes formatos).

Al mismo tiempo, la empresa fue obteniendo importantes logros como la implementación y certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.

---

<sup>4</sup> Empresas Kobe es una empresa del sector gráfico de Colombia, parte del Grupo Yauyos quienes tienen negocios en varios rubros como los son la Banca, farmacéuticas, Inversiones Inmobiliarias, entre otros.

---

### **Las Líneas de Negocio de PrintCorp:**

PrintCorp con el paso de los años fue incorporando nuevas tecnologías, para ampliar la capacidad y flexibilidad del negocio. En la actualidad cuenta con cinco líneas de negocio. En el **Anexo 1 - Descripción de Líneas de Negocio PrintCorp** se puede identificar los diferentes tipos de productos que se brinda por cada una de las líneas.

### **La Nueva Organización:**

A mediados de marzo del 2015 PrintCorp entro en un proceso de reorganización. Este proceso respondía a la necesidad del directorio de disminuir costos fijos de la planta y el “*head count*”<sup>5</sup> de la empresa. En tal sentido, se formó un comité de costos<sup>6</sup>, conformado por gerentes y jefes de distintas áreas. Este comité, enfatizó la reducción del personal, sobretodo de mandos medios, en posiciones que tal vez podían ser unificadas. En el **Anexo 2 – Resultados de PrintCorp** se puede ver información financiera de la empresa.

De esta forma, la organización pasó por una reestructuración, los cambios se muestran en el **Anexo 3A - Organigrama De Printcorp Antes De La Reorganización** y **Anexo 3B - Organigrama De Printcorp Después De La Reorganización**. Sin embargo, ninguno de los cambios a aplicar tenía que ver con los Gerentes de la empresa, ni afectaban el área de ventas.

El área de ventas de PrintCorp contaba con tres Gerentes de Producto y un Gerente de Ventas. Cada Gerente de Producto era responsable de una de las líneas de negocio y el Gerente de Ventas es el responsable de la venta mensual, cumplimiento del

---

<sup>5</sup> El “*head count*” es la cantidad de puestos y personas que se requieren para el funcionamiento de la empresa. Existe un tope definido por la Gerencia General que no puede ser superado sin una aprobación.

<sup>6</sup> Ver Anexo 4 – Integrantes del Comité de Costos

presupuesto de ventas, los resultados de las líneas y gestionar a los asesores y soportes comerciales.

A fines de agosto de 2015, todos los cambios se habían ejecutado y la organización había quedado como se había diseñado; sin embargo, los jefes y gerentes que no pertenecían al comité se preguntaban si éste proceso ya había concluido o alguno de ellos podría formar parte de la siguiente lista de reducción de personal.

Un mes después, una noticia inesperada llegó a la oficina de Arturo<sup>7</sup>: la salida de Maricarmen Wallace, la Gerente de Gestión de Personas y Mejora Continua, lo que impulsó una nueva reorganización...otra vez las aguas estaban movidas en PrintCorp y nuevos cambios se suscitaron. Ver **Anexo 3C – Organigramas de PrintCorp 2015**.

Pasaron los meses, y en PrintCorp se respiraba un aire de estabilidad. Las áreas intentaron ajustarse a las nuevas actividades asignadas, una de ellas era el área de la cual Miguel García era jefe, que era resultado de una fusión con otra jefatura. El área de Miguel se encontraba dentro de la Gerencia de Tecnologías de la Información (GTI) gestionada por Ernesto Forero.

En Marzo del 2016, mientras Miguel y Ernesto conversaban, una llamada interrumpió la conversación. Al otro lado del altavoz estaba Alberto Fernández, uno de los Gerentes de Producto y se tuvo la siguiente conversación:

- Alberto: “Adivinen quien se va...”
- “¿Quién? Respondieron Ernesto y Miguel al unísono.
- Alberto: “Lalo”.

---

<sup>7</sup> Arturo Colima es el Gerente General de PrintCorp desde 2012. Arturo había sido el Gerente de Ventas, para luego ser el Sub-Gerente General hasta que Eulogio Luengo pasó a retirarse en el 2013.

- Miguel: “Noooooooo... ¿En serio?”
- Ernesto: “¿Cuándo?”
- Alberto: “No lo sé aún, me acabo de enterar, ella llamó a una de las asesoras comerciales para contarle que ya había hablado con Arturo y que era oficial, luego entró a su oficina y cerró la puerta. Si tengo más detalles les aviso.”  
Colgando el teléfono enseguida.

“Lalo” era como llamaban a Claudia Guerra, Gerente de Producto de la línea de Seguridad Documentaria. El apodo era por “La Loca” y estaba muy popularizado en algunos niveles dentro de la empresa, por sus arranques de histeria, entre los que se podían citar: gritos a los asesores, llorar por una licitación perdida o simplemente salir corriendo y gritando de su oficina ante una buena noticia, generalmente en dirección a la oficina de Arturo.

Las quejas principales contra ella hacían referencia a que no compartía información, que sus proyectos no estaban bien sustentados, definidos o calculados y que siempre hacía correr a todas las áreas para solucionar los problemas; sin embargo, Arturo nunca expresó ningún comentario en contra de ella y siempre comentaba que era necesaria para la organización.

El último evento suscitado, y que todos comentaban aún en esas fechas, tenía que ver con la no obtención del bono por resultados, debido a que no se llegó a la meta de Utilidad de Gestión. La mayoría de Gerentes culpaba a Claudia, debido a que para ellos el presupuesto de la línea de Seguridad Documentaria estuvo mal elaborado.

Se decía que habían colocado cifras exorbitantes a proyectos que no eran viables (ya sea técnicamente o por temas políticos) o que simplemente, había vendido proyectos con poco margen.

Adicionalmente, se le atribuía la mala gestión de un par de proyectos que fueron ganados, porque trajeron pérdidas a la compañía por unas malas definiciones por parte de ella, y que requirió que se invirtiera más dinero que el facturado para resarcir al cliente (incluyendo reprocesos y penalidades).

Estos hechos, según los comentarios internos, no permitieron el cumplimiento de los resultados presupuestados y deterioraron el margen de utilidad de gestión del último año.

Ernesto miró a Miguel y le dijo: “¿Has pensado en que tú puedes ocupar esa posición?”

A lo que Miguel le contestó: “Me leíste la mente, voy a comentarle el tema a Arturo”.

Unos días después, Miguel conversó con Arturo acerca del interés que tenía por el puesto que estaba dejando Claudia, a lo que Arturo le respondió de la siguiente forma: “es bueno que me lo comentaras, en este momento estamos evaluando varias posibilidades y te tendremos en cuenta para el puesto”.

Los días pasaban, y para fin de mes, Claudia ya había dejado la empresa. Gonzalo Cortez, había realizado el traspaso de la información de Claudia, por lo que, aunque un poco acelerado, se entendía que no existía ningún problema respecto a los proyectos en curso, el estatus de los nuevos proyectos y de los contactos con clientes y proveedores. Adicionalmente, se tenía un respaldo de toda la información de Claudia, por lo que se esperaba una toma de control tranquila de ese puesto.

Un viernes a mediados de abril, mientras Miguel se encontraba en una clase de su maestría en el PAD, entró una llamada de Arturo. Miguel, le devolvió la llamada saliendo de clases y Arturo le comentó: “Miguel, te llamaba para comentarte respecto al puesto de Claudia. Ya hemos tomado una decisión. Felicidades, el puesto es tuyo. Conversamos el lunes los detalles.”

El lunes a primera hora, Arturo había convocado a una reunión a Ernesto y a Miguel. En esa reunión Arturo sacó una hoja de papel y les comentó lo siguiente: “Así va a quedar el Área de Ventas...bueno, ya no será Área de Ventas, ahora es Área Comercial”. La hoja, que se muestra en el **Anexo 3D – Organigrama PrintCorp 2016**.

Continuó diciendo: “La idea es que yo disminuya los reportes directos, por lo que los Gerentes de Producto le reportarán a Gonzalo para alinear las estrategias. Miguel, más tarde conversamos respecto a los detalles de tu puesto, así como la remuneración que tendrá un salto a la que tienes actualmente. Por ahora, no llegará a ser igual que la de los otros Gerentes de Producto, pero es un salto. Adicionalmente, quiero revisar contigo las políticas que quiero aplicar”.

Ese mismo día, se hizo el anuncio oficial, a través de un comunicado, lo que permitió a Miguel empezar con la planificación de traslado de puesto. En ese momento, el área de Gestión de Personas se encontraba en la búsqueda del reemplazo para el Jefe de Desarrollo para la Gerencia de TI (quien había renunciado al puesto meses atrás); dentro de ese proceso de selección encontraron una persona con el perfil apto para el puesto de Miguel.

El puesto sería asumido de manera oficial a partir del primer día hábil del mes de mayo del 2016. Miguel buscó a Arturo en varias ocasiones desde el anuncio hasta la primera

semana de mayo; sin embargo, las agendas nunca coincidieron para tener la reunión.

Al final, se pudieron juntar el 06 de mayo. La reunión fue breve:

- Miguel: “Arturo, quiero conversar respecto a los temas que quedaron pendientes, como lo son las nuevas políticas, las estrategias generales y la remuneración.”
- Arturo: “Miguel, creo que lo mejor es que converses con Gonzalo de estos temas. Al fin y al cabo, le vas a reportar a él de manera directa.”

Saliendo de la oficina de Arturo y aun un poco confundido por lo que había pasado, Miguel se encontró con Armando Ganoza y José Guillermo Zambrano ambos Jefes de Áreas dentro de Producción y Distribución respectivamente. Ambos saludaron a Miguel de manera poco efusiva, muy diferente al trato que siempre tenían entre sí.

Miguel empezó a percibir una mala actitud no solo de ellos, sino también de algunos asesores. En la mayoría de los casos, lo habían saludado y felicitado por la promoción y el ascenso, pero otros solo se habían limitado a hacerle un gesto con la cabeza o un simple “hola”.

Días después, decidió averiguar si sus suposiciones eran correctas, y lo que pudo descubrir en base a conversaciones con otros Gerentes fue lo siguiente:

- Tanto Armando y José Guillermo, habían solicitado ser el reemplazo de Claudia Guerra, ninguno de ellos había recibido una respuesta a su solicitud, ni antes, ni después del anuncio oficial.
- Juan Manuel Fillipi, Gerente de Producto de la línea de Gráfica Tradicional y Etiquetas, había solicitado también el puesto en mención y tampoco había recibido respuesta.

- 
- Dos asesores estaban molestos debido a que consideraban el cambio de Juan Manuel como un demérito para él y a pesar que ahora se le pedía trabajar más de cerca con los asesores, no consideraban que fuera justo.

Finalmente, Miguel y Gonzalo se juntaron a conversar, dentro de lo más relevante de la conversación, se tiene el siguiente extracto:

- Gonzalo: “Bueno Miguel, ahora que estás acá te comento lo que busco en el puesto. Se necesita una persona que comparta con nosotros sus futuros proyectos, así como el conocimiento que puedas adquirir en las ferias<sup>8</sup>. Confío en que contigo van a ser las cosas diferentes.”
- Miguel: “Gracias Gonzalo, pierde cuidado que haré mi mejor esfuerzo para cumplir con tus expectativas.”
- Gonzalo: “Adicionalmente, me gustaría que entiendas que el puesto de Product Manager (PM) debe pensar en el futuro de PrintCorp. Es decir, debes pensar en los próximos 5 años. El PM debe traer innovación a la empresa.”
- Miguel: “Correcto Gonzalo. En eso es lo que mejor me desenvuelvo. Siendo de TI, sabes que siempre queremos estar a la vanguardia, por lo que el desarrollo de nuevos productos es lo que más me gusta.”
- Gonzalo: “Bueno, tienes alguna otra duda.”
- Miguel: “Solo un tema adicional. Respecto a la remuneración...sé que hay un fijo y un variable, pero los montos aun no los tengo claros.”
- Gonzalo: “¿Eso no lo revisaste con Arturo?”

---

<sup>8</sup> Las Ferias a las que se refería Gonzalo estaban relacionadas a los productos de Seguridad. Eran ferias tecnológicas donde se reunían proveedores y clientes con el fin de compartir información y los últimos avances tecnológicos en el rubro. En su mayoría, estas ferias se realizaban en EE.UU y Europa.

- 
- Miguel: “Me pidió que lo revise contigo.”
  - Gonzalo: “Entonces veamos...” mientras abría un archivo en su computadora. “Según el cuadro que me envió Arturo, el sueldo base para el puesto se mantendrá en tu sueldo actual. Y adicionalmente, recibirás un 20% adicional como sueldo variable...”
  - Miguel: “Perdón Gonzalo, pero no me parece adecuado. Si bien Arturo no me comentó un monto de sueldo, comentó que sería un salto en la remuneración”

La conversación se mantuvo por varios minutos, hasta que la negociación se cerró con un aumento del 10% sobre el sueldo fijo y un 30% adicional de comisión variable.

La conversación prosiguió de la siguiente forma:

- Gonzalo: “Bueno, ahora si debemos hablar de cómo conseguirás el variable. El variable está en función de las ventas, que se miden en función del presupuesto.”
- Miguel: “Un momento Gonzalo, ese presupuesto ya está atrasado por varios millones. Existen proyectos que ya se han cancelado, o se han perdido las licitaciones...”
- Gonzalo, interrumpiendo a Miguel: “si, lo sé...pero tienes que tener una comisión respecto a la venta. Claudia lo tenía de igual forma; sin embargo, vamos a quitar esos proyectos y medirte en base al presupuesto de ventas...así que casi, casi tu variable está garantizado si solo logras concretar algunos nuevos proyectos durante el año.”

- 
- Miguel: “Otro tema adicional. ¿Cómo será mi evaluación sobre el bono de desempeño para este año? Tengo avanzados mis objetivos como Jefe del Área de TI. Pero: ¿Cómo serían los objetivos ahora que estamos medio año?”
  - Gonzalo: “Sí, debemos revisarlos. Definitivamente hay que ponerte nuevos objetivos y que puedas alcanzar en lo que queda del año. Será muy difícil medirlos...tal vez tengan que ver con las ventas o con proyectos nuevos...ya veremos.”
  - Gonzalo prosiguió: “Bueno, ahora debemos ver las ferias de Miami, México y a Europa que deberías ir este año. Tienes que hacerte de todos los contactos posibles para sacar adelante la línea. No se puede quedar ninguno sin ser contactado.”
  - Miguel: “Gonzalo, pero esa información te la debió entregar Claudia a su salida. Arturo me comentó que el traslado lo hizo contigo.”
  - Gonzalo: “La verdad ella solo dejó unas carpetas en su computadora y dijo que ahí estaba todo...no he tenido tiempo de revisarlo”

Gonzalo y Miguel revisaron la documentación dejada por Claudia y para su sorpresa no encontraron nada valioso. Miguel decidió no insistir más e iniciar el trabajo.

Dos semanas después, Miguel se acercó a Gonzalo y le comentó:

- Miguel: “Gonzalo, aún no hemos revisado los temas que quedaron pendientes. Por otro lado, me preocupa que siga viendo temas de ventas diarias...llevo tres días preparando cotizaciones para productos de la línea y no he podido revisar la información de los proveedores para desarrollar nuevos productos. Tampoco hemos revisado el tema de los objetivos.”

- 
- Gonzalo levantó la cabeza y le dijo: “Tienes razón...deberíamos juntarnos a ver esos temas”. Seguidamente, volteó nuevamente hacia su computadora y continuó escribiendo en el teclado.

Miguel se quedó ahí unos segundos y luego se retiró a su sitio.

A la mañana siguiente, mientras revisaba los cientos de documentos que dejó Claudia, sonó su teléfono celular. Era un *head hunter* que le preguntaba si estaba interesado en un puesto de Gerente de Tecnología de la Información para una transnacional que requería a alguien con un perfil técnico/comercial como el suyo. La conversación continuó por 30 minutos y quedaron en coordinar las evaluaciones.

Tras las evaluaciones, le hicieron la última propuesta. Recibiría un sueldo que sería un 10% más bajo que el sueldo que podría conseguir en PrintCorp si hiciera el 100% de variable en el mes, pero los beneficios serían muy parecidos (gasolina, seguros, estudios, etc.).

Adicionalmente, le darían un bono de ingreso. El bono se había solicitado con la finalidad de que Miguel pudiera cancelar la penalidad por PrintCorp, debido al compromiso adquirido para estudiar su maestría.<sup>9</sup>

Miguel pensaba en la posibilidad de crecimiento de ambas empresa en Perú. Por un lado, creía que PrintCorp tenía una gran posibilidad de crecimiento, mientras que la nueva empresa iniciaba operaciones y podría acompañar nuevas responsabilidades, así como la probabilidad de ser responsable de otras sedes en otros países.

---

<sup>9</sup> PrintCorp pagaba un porcentaje de los estudios de MBA a algunos Jefes y Gerentes. A cambio de ello, PrintCorp solicitaba que el colaborador se quedara por lo menos 2 años después de concluir sus estudios. Caso contrario, el colaborador debería reembolsar este beneficio.

Miguel les pidió un tiempo para pensar en la oferta y les comentó que les respondería antes del fin de semana. Mientras colgaba el teléfono se preguntaba si sería correcto aceptar la propuesta de esta nueva corporación.

---

## Anexo 1 – Líneas de Negocio de PrintCorp<sup>9</sup>

### Gráfica Tradicional y Etiquetas:

La gráfica tradicional en el mundo de la impresión se basa en la transformación de papel en blanco a formatos pre-impresos, los cuales pueden ser usados por si mismos o integrándolos en otros procesos adicionales. Dentro de esta línea de negocio tenemos las áreas de explotación de Planas, Continuas y Sobres.

- **Formas Planas/Formas Continuas y Sobres:** Existen muchas empresas que proveen este tipo de productos en el Perú y la mayoría de ellos busca clientes con grandes volúmenes de impresión, para poder diluir los costos fijos (altos para los *set up* de máquinas). El acceso a máquinas digitales de menor costo han impulsado a pequeñas plantas a introducirse en este mercado, generando una competencia por precio para los pequeños volúmenes; mientras que la mayoría de clientes que requiere grandes volúmenes de impresión buscan ser atendidos en menores tiempos. PrintCorp tiene casi el 90% de sus ventas para este tipo de productos en contratos con los clientes; generalmente negociados como parte de las líneas de Comunicación Personalizada y/o de Seguridad Documentaria. El 10% restante es por ventas *spot*<sup>10</sup>, que son negociadas por única vez. Las ventas *spot* están relacionados con licitaciones de gobierno, principalmente

---

<sup>9</sup> Obtenido de documentos internos de capacitación de la organización.

<sup>10</sup> Spot: se le denomina de esta manera a toda aquella venta que no pertenece a un contrato, que es única en el año y que requiere de un nuevo proceso de venta.

---

los censos nacionales, las elecciones (municipales y presidenciales) y las evaluaciones de docentes.

**Etiquetas Digitales:** Las etiquetas digitales son impresiones personalizadas (generalmente en pequeños volúmenes) que pueden ser utilizadas en diferentes envases y botellas. Una etiqueta digital es impresa en polipropileno y/o couche autoadhesivo, entre otros materiales. Un ejemplo de este tipo de producto se puede ver en botellas de bebidas gaseosas, licores, conservas, entre otros productos. Los actuales clientes del mercado de etiquetas digitales tienen en mente una sola cosa: *“La etiqueta es lo más barato del producto”*. La línea de etiquetas digitales fue un proyecto implementado en el año 2015 con una proyección de recupero de la inversión de un año. Cerrado el año 2015, no se había recuperado ni el 20% de la inversión inicial. Para implementar una línea de este tipo, se requiere de una gran inversión de capital; sin embargo, el mercado peruano parece no responder a este tipo de impresiones. Compite además con las impresiones de flexo grafía que a partir de las 20,000 unidades se convierte en un producto mucho más barato para los clientes. Generalmente, las pequeñas empresas inician con la impresión digital y una vez pasada la barrera de las 20,000 unidades cambian de proveedor hacia la impresión de flexo grafía.

---

### **Comunicación Personalizada:**

La comunicación personalizada se refiere a todo proceso en el cual se introduce información que convierte en único y personal un documento. Dentro de este grupo de documentos se pueden asociar varios servicios, como:

- **Impresión Variable y Habilitado:** servicio orientado a la impresión de información personalizada y al habilitado de manera automática o manual de los mismos documentos. El servicio de habilitado no se suele ofrecer de manera independiente; sino que es originado por el servicio de impresión variable. Dentro de estos productos se encuentran los estados de cuenta bancarios, las cartas de comunicación, los recibos de servicios, entre otros. PrintCorp cuenta con el 80% del mercado para estos productos y servicios, siendo sus principales clientes todas aquellas empresas B2C que quieren enviar alguna comunicación personalizada hacia ellos. Los clientes quieren que este servicio sea rápido y eficiente (debido a las medidas regulatorias) pero a su vez consideran que el precio es relevante para la decisión de compra. Principalmente, los decisores son las áreas de Logística de las empresas que buscan el mejor precio sin afectar la operativa. Los volúmenes de venta en este mercado están disminuyendo, pasando a medios digitales (correo electrónico principalmente) y año a año los precios van disminuyendo. Los grandes grupos están iniciando procesos de negociación corporativa de estos servicios, con lo cual buscan una mejora significativa a los precios.

- 
- **Servicios Digitales:** servicio está orientado en transformar un documento físico o electrónico en uno digital, para lo cual es necesario escanear, generar o digitalizar un documento. Los documentos digitalizados se convierten en un archivo compatible con cualquier sistema operativo (PDF, HTML, etc.) para ser visualizados de manera posterior. De ello se derivan muchos servicios adicionales como lo son el correo electrónico, hosting de imágenes, valor legal, microformas digitales, etc. El mundo digital, involucra todas las transacciones no físicas de comunicación hacia el cliente. Estas pueden ir desde el envío de correos electrónicos, llamadas desde un call center, envío de mensajes sms, digitalización de documentos (papel a digital o digital a digital). Estos medios normalmente son el reemplazo del papel para los clientes. En este mercado se compite por precio; sin embargo, PrintCorp busca diferenciarse a través del uso seguro de la información, certificación de los envíos y análisis de resultados. Los márgenes en este servicio son mucho mayores que los de impresión (porcentualmente hablando) pero mucho menores de manera nominal. Muchas empresas prefieren realizar estos servicios de manera directa; sin embargo (salvo las empresas de telecomunicaciones) no han tenido mucho éxito al respecto.
  - **Distribución:** Los documentos impresos y ensobrados son distribuidos a las direcciones de destino a través de sistemas de transporte de terceros. Los registros de entrega son reportados a los clientes para sustentar la efectividad de entrega. En la actualidad los servicios de este tipo los

---

brindan las empresas de reparto que a nivel nacional distribuyen los productos y compiten por precio. PrintCorp compite en este mercado a través de ofrecer un servicio diferenciado a través de la integración de servicios. Es decir, se le ofrece al cliente que no tenga que lidiar con diferentes proveedores para llegar a sus clientes, sino que PrintCorp se hará responsable de principio a fin. Bajo este concepto, PrintCorp empezó a trabajar con varios clientes cobrando un poco más por sus servicios.

### **Seguridad Documentaria:**

La seguridad documentaria abarca toda clase de productos que deben tener un alto grado de seguridad que no permita la falsificación. Dentro de estos productos PrintCorp dividía las líneas de negocio en dos áreas de explotación: Tarjetas y Cheques y Valorados.

Dentro del área de explotación de Tarjetas, se cuenta con los siguientes tipos de productos:

- **Tarjetas Tradicionales:** Engloba todas las tarjetas de PVC o policarbonato. Las tarjetas de PVC pueden ser usadas en diferentes ámbitos como son hoteles, programas de fidelización, giftcards, entre otros. Existen muchos proveedores de este tipo de tarjetas y principalmente se compite en este mercado por precio. Los clientes pueden ser variados desde cadenas de hoteles, clubes, cadenas de retails entre otros. Los volúmenes de pedidos por cliente pueden ir desde 500 unidades hasta los millones (sobretudo en campañas específicas). Hoy existen muchas pymes que les gustaría

---

iniciarse en el proceso de fidelización; sin embargo, no cuentan con el conocimiento o los medios para los desarrollos tecnológicos que se requieren.

- **Tarjetas Identificación:** Estos productos son tarjetas de PVC o policarbonato, sirven principalmente para identificaciones de tipo gubernamental. Entre ellas se considera al DNI o al Pasaporte Electrónico. Normalmente, este tipo de documento va asociado a una SmartCard; sin embargo, también existen documentos de identificación que no incluyen un chip como el brevete del Perú. La competencia en este tipo de tarjetas es bastante grande debido a que los volúmenes de venta son grandes. Muchas empresas internacionales compiten en este mercado y la mayoría de clientes son entidades del estado. La forma de vender este tipo de productos es a través de concursos públicos.
- **Tarjetas Inteligentes (SmartCards):** Se le llaman SmartCard a todos los productos tarjetas PVC o de algún sustrato de papel que contengan en su interior un chip de procesamiento. En el Perú se están utilizando tanto para identificación (eDNI o ePasaporte) como para los sistemas de transporte (Metropolitano y Línea 1). La tarjeta en si es un commodity y salvo que se brinde una solución integrada (la cual no es común en el mercado), se buscará el mejor precio para estos productos. En el Perú no existen otros productores de tarjetas de este tipo; pero si en el extranjero, y son quienes normalmente también compiten en este mercado. Países vecinos como Chile, Colombia y Argentina han visto saturados la oferta y al ser una

---

competencia de precios intentan entrar al mercado peruano. PrintCorp se diferencia no solo por tener unos precios competitivos; sino que al realizar fabricación local puede fabricar pequeños volúmenes (si lo requiere así el cliente) o grandes pedidos en corto tiempo.

- **Tarjetas Crédito y Débito:** En la actualidad no existen fabricantes de tarjetas de crédito en el Perú. Los bancos buscan proveedores de fabricación y otros de personalización para las tarjetas bancarias o las personalizan ellos mismos. Existen solo dos proveedores de personalización a nivel local y cuatro proveedores para el transporte seguro de las tarjetas. Los clientes son normalmente entidades financieras, aunque el mercado se está expandiendo a otras empresas e incluso reemplazando los vales de alimentación en algunos casos. No existen empresas de fabricación de tarjetas en el Perú; principalmente debido a que el adquirir las tarjetas en países vecinos y/o Asia es muy sencillo y económico.

Dentro del área de explotación de Cheques y Valorados se pueden identificar los siguientes tipos de productos:

- **Cheques Bancarios:** Presentan una disminución progresiva en el volumen de venta en el Perú en los últimos años. PrintCorp cuenta con el 100% del mercado de cheques, por lo que no se presentan competidores en este mercado. Los clientes de este tipo de productos son todas las empresas del Sistema Bancario del Perú que realizan una emisión (bancos, cajas municipales, financieras, etc.). La disminución de los cheques bancarios se

---

está dando principalmente por los mecanismos de transferencias electrónicas de dinero. Los cheques se dividen en dos tipos: Talón y Voucher debido al formato del cheque y el emisor final. Un cheque talón es emitido por una entidad bancaria y un cheque voucher es emitido por una empresa particular. Las empresas solicitan al banco la apertura de una cuenta de chequeras, y son éstos quienes realizan la compra a PrintCorp; sin embargo, la atención y coordinación se realiza de manera directa con el solicitante.

- **Otros Valorados:** Cualquier documento hecho en papel que incluya medidas de seguridad es considerado un valorado y caería en este tipo de productos. Estos documentos pueden ir desde los certificados bancarios, diplomas (universitarios o técnicos), certificados de nacimiento, vales o tickets (de consumo o alimentos) entre otros documentos. En el Perú existen muchas empresas que están dedicadas a elaborar estos documentos, principalmente son filiales de alguna empresa internacional. El precio no es un diferencial en estos productos, debido a que es mucho más importante las medidas de seguridad que no permitan la falsificación o la adulteración. Los materiales y sustratos que se usan en estos tipos de documentos son controlados por los proveedores, quienes pueden negarse a entregar el material si consideran que el potencial cliente no cuenta con los niveles adecuados de seguridad; es decir, si ellos decidieran que PrintCorp no cumple con los mecanismos de seguridad pueden negarse a vender el sustrato requerido para la producción. Este tipo de documentos

en algunos casos pueden ser reemplazados por documentos elaborados en otro material (pvc o policarbonato) adicionando a los sustratos y/o pigmentos un componente electrónico.

## Anexo 2 – Resultados de PrintCorp

## Ventas de PrintCorp por año

(En Millones de Soles)

Área de Explotación	2010	2011	2012	2013	2014	2015
FORMAS CONTINUAS	13.48	15.67	16.07	14.48	15.40	12.08
FORMAS PLANAS	5.45	4.43	4.46	3.76	4.38	3.10
SOBRES	3.23	2.81	2.95	3.57	3.75	3.48
CHEQUES Y VALORADOS	9.13	9.89	9.89	9.35	9.75	11.99
IMPRESION VARIABLE Y ENSOBRADO	7.26	7.38	7.79	7.92	10.94	7.84
PRODUCTOS DE COMERCIALIZACION	0.31	0.55	0.21	0.43	0.69	1.13
DIGITALIZACION	0.74	1.39	1.82	1.69	1.81	2.15
HABILITACION DE CORRESPONDENCIA	3.05	3.22	4.04	5.15	6.15	6.15
DISTRIBUCION	-	3.25	5.94	8.59	12.09	13.17
ETIQUETAS	-	-	-	-	-	1.13
TARJETAS	1.38	1.47	3.62	3.28	2.65	7.07

## Márgenes de PrintCorp por año

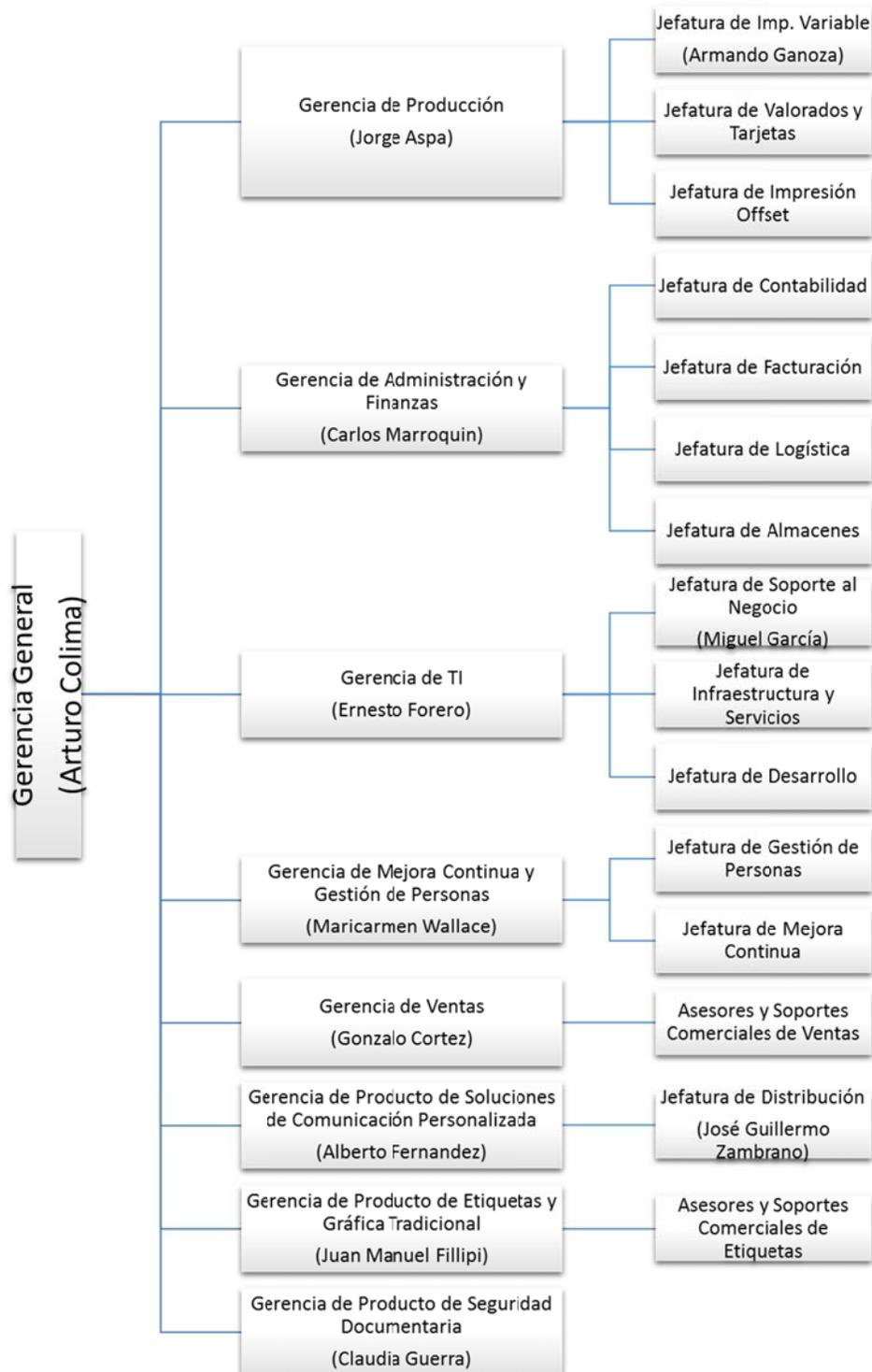
(En millones de soles)

Área de Explotación	MARGEN					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
FORMAS CONTINUAS	2.91	3.01	3.26	2.99	3.44	1.79
FORMAS PLANAS	0.46	0.22	-0.02	0.50	0.59	0.46
SOBRES	0.05	-0.07	0.33	-0.04	0.28	0.09
CHEQUES Y VALORADOS	5.36	5.55	5.36	4.96	4.64	5.37
IMPRESION VARIABLE Y ENSOBRADO	2.33	2.57	2.93	2.88	4.67	2.38
PRODUCTOS DE COMERCIALIZACION	-0.02	0.03	-0.01	0.11	0.01	0.01
DIGITALIZACION	0.38	0.87	1.16	0.97	0.83	1.05
HABILITACION DE CORRESPONDENCIA	0.94	1.18	1.69	1.85	1.79	1.98
DISTRIBUCION	-	0.63	0.97	1.35	2.13	2.16
ETIQUETAS	-	-	-	-	-0.57	-0.23
TARJETAS	0.25	0.24	0.88	1.03	0.46	1.22

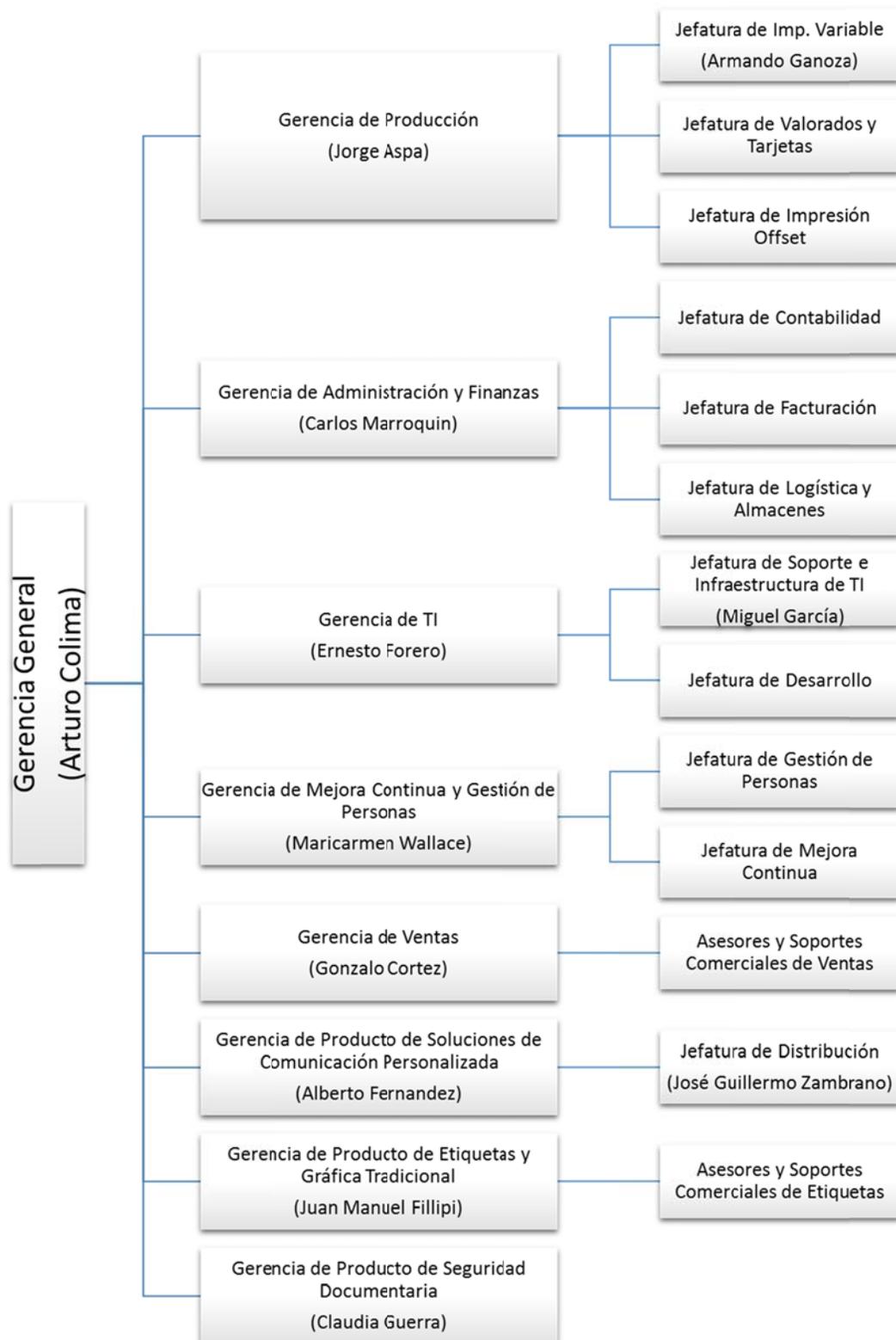
Anexo 2 – Resultados de PrintCorp (Continuación)  
 Márgenes de Contribución Anual por Línea de PrintCorp  
 (En millones de soles)

Área de Explotación	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
FORMAS CONTINUAS	4.79	4.92	5.25	4.97	5.80	3.93
FORMAS PLANAS	1.68	1.05	0.86	0.69	1.20	1.80
SOBRES	0.76	0.93	1.11	1.34	1.42	0.63
CHEQUES Y VALORADOS	6.42	6.80	6.69	6.29	6.47	7.36
IMPRESION VARIABLE Y ENSOBRADO	4.55	5.46	5.72	5.71	8.00	5.45
PRODUCTOS DE COMERCIALIZACION	0.00	0.05	0.02	0.01	0.01	0.01
DIGITALIZACION	0.47	1.03	1.38	1.28	1.21	1.57
HABILITACION DE CORRESPONDENCIA	2.27	2.32	2.88	3.24	3.71	3.67
DISTRIBUCION	-	0.90	1.46	1.91	2.73	2.73
ETIQUETAS	-	-	-	-	0.07	0.33
TARJETAS	0.77	0.85	1.51	1.59	1.14	2.18
Margen Total	21.72	24.32	26.89	27.03	31.76	29.63

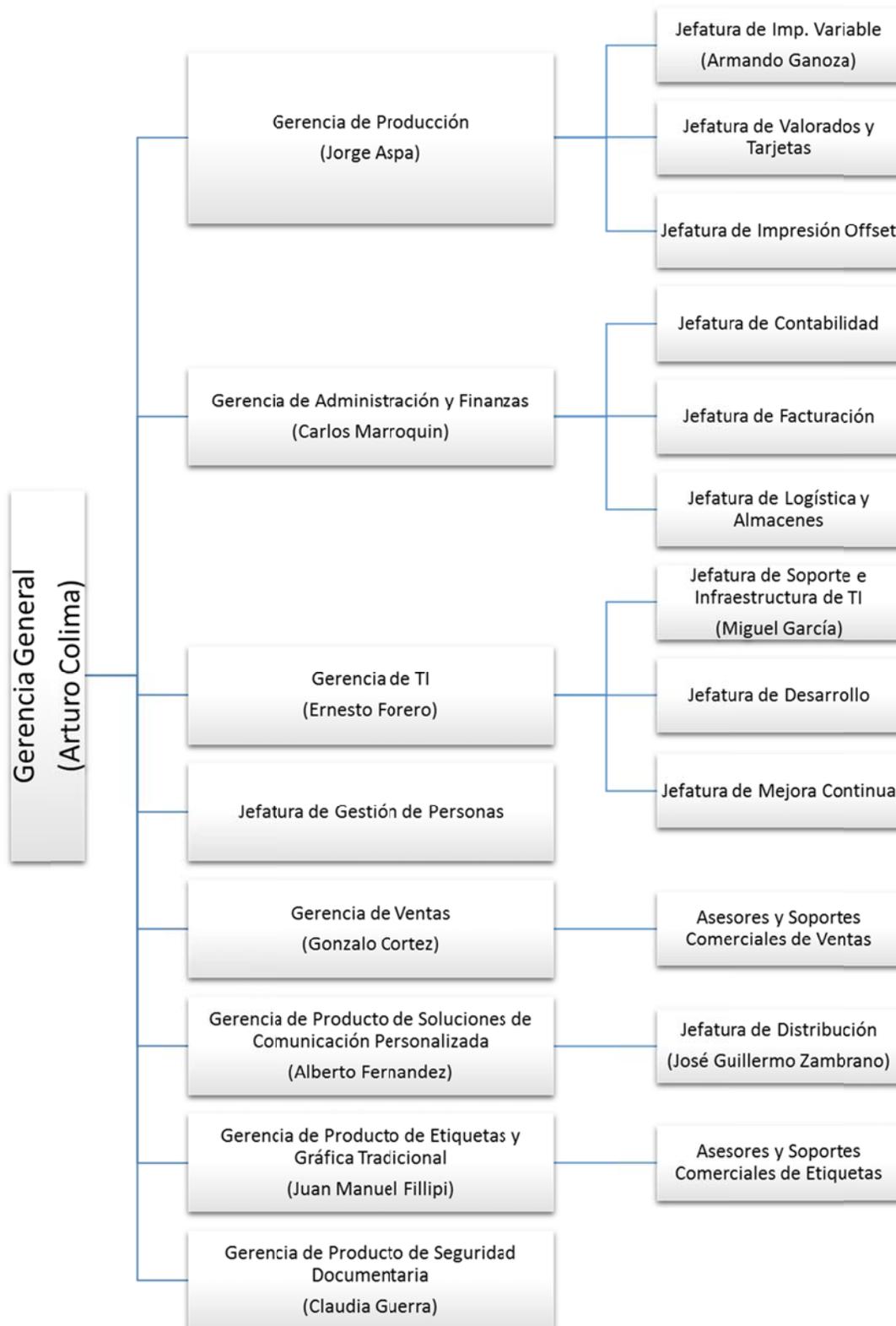
Anexo 3 A - Organigrama de PrintCorp antes de la reorganización



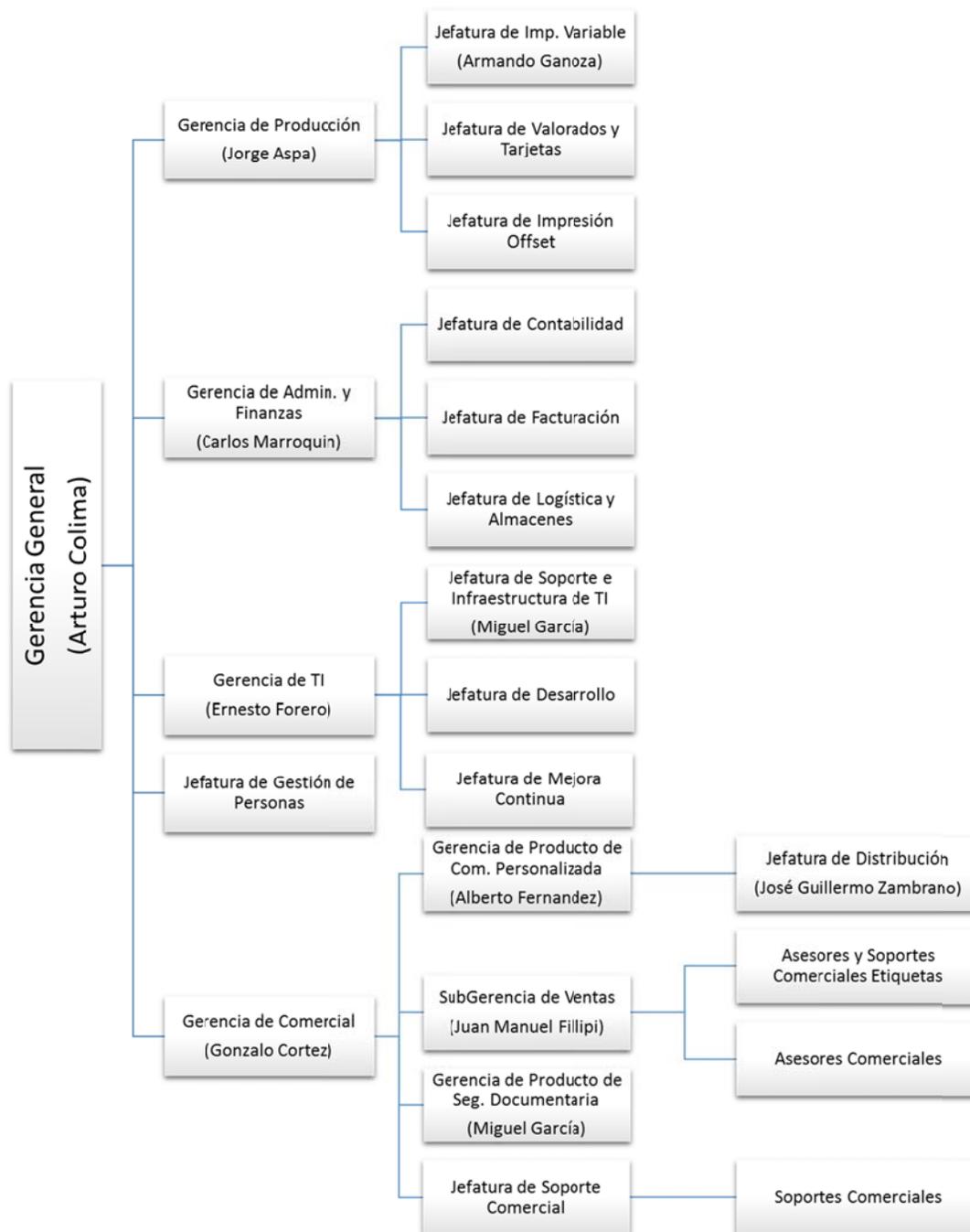
Anexo 3 B - Organigrama de Printcorp después de la reorganización



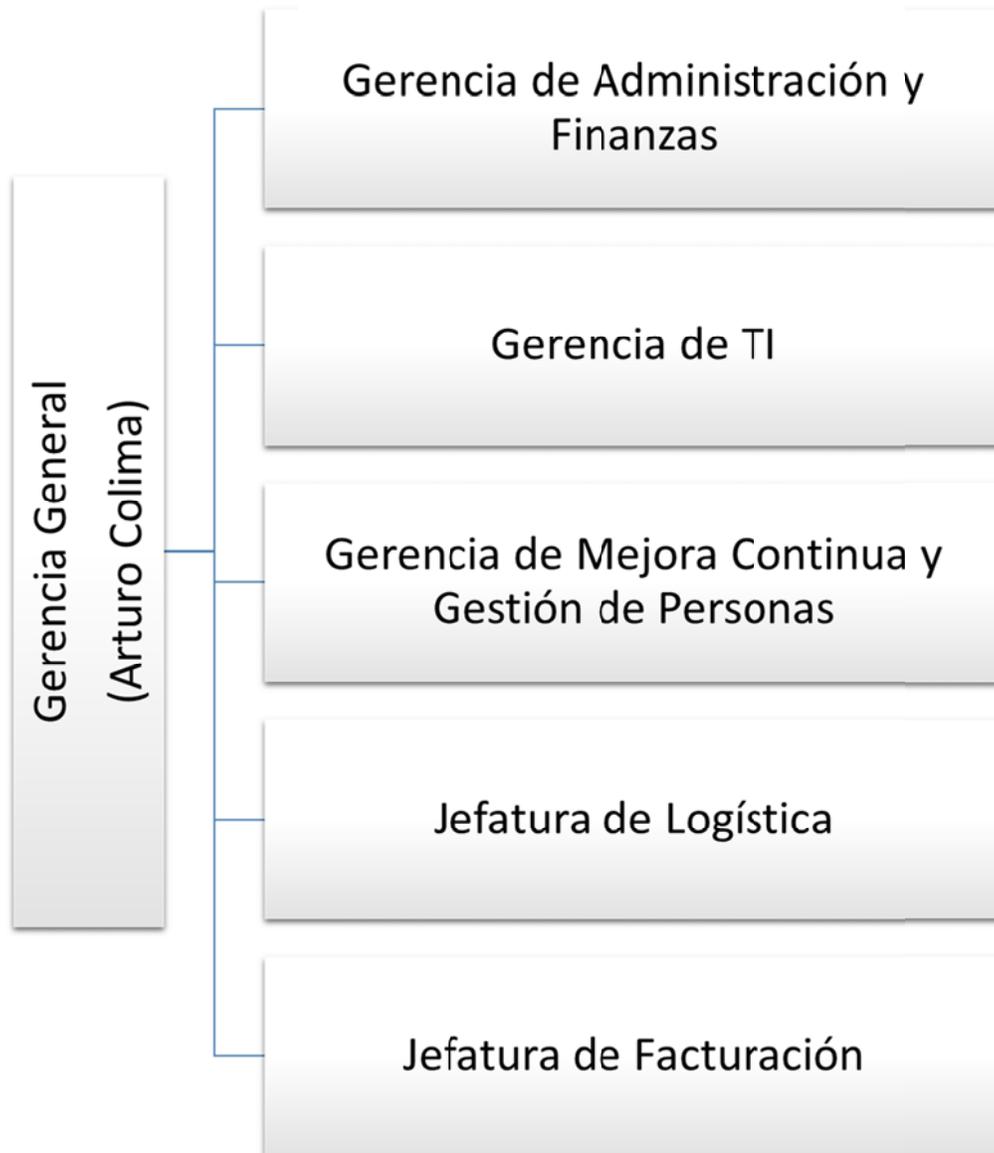
**Anexo 3C – Organigrama de PrintCorp 2015**



**Anexo 3D – Organigrama PrintCorp 2016**



Anexo 4 – Integrantes del Comité de Costos



**TEACHING NOTE****1. RESUMEN DEL CASO**

El caso se desarrolla en un entorno de desaceleración y cambios en el Perú, en el cual muchas empresas intentaron reencausar el rumbo, aquel rumbo que había sido perdido por los años de bonanza. Una de estas empresas es PrintCorp, que empezó a ver afectadas las ventas futuras y entró en un proceso de reestructuración; un proceso que intentó generar cambios y que no pudieron verse ejecutados en muchos de los casos por falta de capacidad de sus directivos para identificar los problemas que los aquejaban y/o plantear soluciones creativas para poder resolverlos.

Es así que PrintCorp intenta realizar una reestructuración y esto involucró a Miguel García, un joven directivo, en medio de esta situación. Es así que en medio de una nueva posición y no poco caos interno, le surge una nueva oportunidad laboral. Miguel se sentía bastante atraído por la nueva oportunidad, pero por algún motivo lo asaltaba las dudas.

Es así que solo contaba con unos pocos días para tomar una decisión: Quedarse en PrintCorp o aceptar la nueva posición.

**2. OBJETIVOS ACADÉMICOS**

Este caso es bastante rico para el desarrollo de sesiones en dos materias esenciales para el perfeccionamiento directivo: **Gobierno de Personas** y **Dirección General**.

Abordado el caso desde la perspectiva de Dirección General, buscaremos rescatar otros dos conceptos fundamentales:

- **Unidad Estratégica de Negocio (UEN):** Una UEN agrupa una serie de productos y servicios diferenciados, vendidos a un conjunto uniforme de

---

clientes, enfrentando al mismo tiempo a un conjunto definido de competidores. Si por algún error en la definición, se mezclaran los productos y servicios dentro de una unidad de negocio y/o se agruparan las unidades de negocio, esto podría hacer que la definición de la estrategia sea muy complicada o que se asuma una estrategia errada en decremento del valor de la empresa.

- **Modelo de Negocio:** Un modelo de negocio, es el mecanismo por el cual una UEN busca crear valor para los clientes y capturar valor para la empresa. El modelo de negocio debe estar totalmente alineado a la UEN y consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones.

Desde la perspectiva de Gobierno de Personas se busca principalmente estudiar tres puntos esenciales:

- **Selección de Personal:** Si bien el caso habla de una promoción interna, existe una secuencia de actividades para realizar la selección de un candidato para un puesto, las cuales deben ser cumplidas tanto en una selección interna, como externa. En este caso, el punto más resaltante es la preselección de candidatos.
- **Remuneración:** Tal como se indica, *“las remuneraciones deben impulsar a que el comportamiento de la persona se oriente en la dirección que indiquen las metas estratégicas”*<sup>1</sup>. Durante el caso se puede apreciar que a pesar de los esfuerzos por reestructurar el Área Comercial de la empresa, buscando que los Product Manager se concentren en pensar en los próximos años de la empresa,

---

<sup>1</sup> Capítulo 13, Página 285. Gobierno de Personas en la Empresa. Sexta Edición Corregida. Pablo Ferreiro | Manuel Alcázar

---

las remuneraciones no se alinean a esto y casi un 30% del sueldo se consigue en base al cumplimiento de la ejecución de un presupuesto mensual.

- **Comunicación y Eficacia:** Dado que *“La comunicación influye en la eficacia de la organización en la medida a que puede contribuir a que las personas hagan mejor su trabajo.”*<sup>2</sup> es necesario identificar que existe un problema de comunicación en la empresa en varios niveles jerárquicos. La comunicación en forma descendente debe dilucidar dos puntos esenciales: *“Lo que se espera de las personas y lo que las personas recibirán de la organización”*.<sup>3</sup>

### **3. PREGUNTAS PARA ORIENTAR LA PREPARACIÓN DEL CASO**

- ¿Deberían los directivos de PrintCorp preocuparse por el futuro de la empresa?
- ¿La disminución de costos fijos es suficiente?
- ¿Qué le recomendarías a Arturo Colima con respecto al Comité de Costos?
- ¿Qué le recomendarías a Gonzalo Cortés respecto a la estructura del Área Comercial?
- ¿Qué le recomendarías a Miguel García? Que se quede o que cambie de trabajo.

---

<sup>2</sup> Capítulo 8, Página 193. Gobierno de Personas en la Empresa. Sexta Edición Corregida. Pablo Ferreiro | Manuel Alcázar

<sup>3</sup> Capítulo 8, Página 193. Gobierno de Personas en la Empresa. Sexta Edición Corregida. Pablo Ferreiro | Manuel Alcázar

#### **4. ANÁLISIS DEL CASO:**

En busca de realizar una clara identificación del problema real que aqueja a PrintCorp, buscaremos realizar una secuencia de análisis que nos permitan identificar los problemas específicos en cada uno de los niveles. Iniciaremos un análisis económico, para continuar con el entendimiento de los modelos de negocio de cada una de las áreas de explotación, y finalizar con una identificación de las estrategias para las principales áreas.

- **Análisis Económico:**

En base al Anexo 2 – Resultados de PrintCorp se puede realizar un análisis inicial de las áreas de explotación de la empresa.

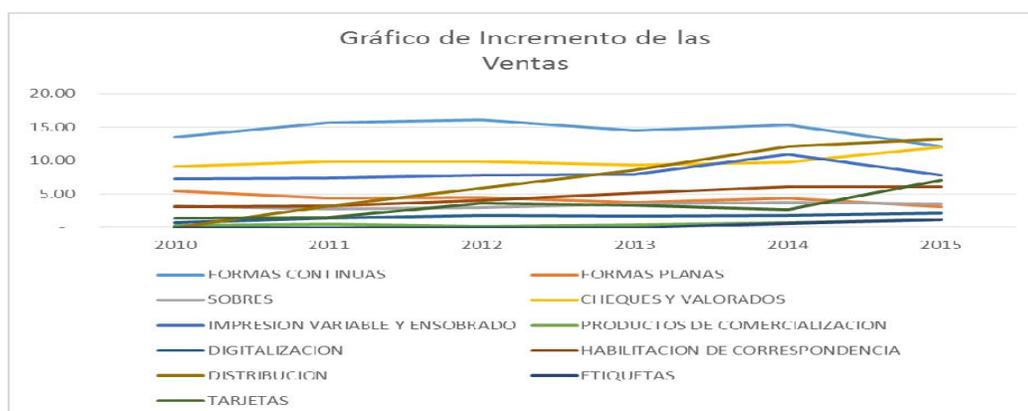
Se puede apreciar que las ventas se van incrementando a medida que pasan los años, volviendo a la compañía en una empresa de casi 70 MM de soles en ventas (con un crecimiento de casi el 50% en 5 años).

Las áreas de explotación que más aportan en ventas son Distribución, Formas Continuas y Cheques y Valorados con 19.01%, 17.44% y 17.31%, respectivamente, para el año 2015, más del 50% de las ventas de PrintCorp.

## Anexo 2 – Resultados de PrintCorp

(En millones de Soles)

Área de Explotación	2010	2011	2012	2013	2014	2015
FORMAS CONTINUAS	13.48	15.67	16.07	14.48	15.40	12.08
FORMAS PLANAS	5.45	4.43	4.46	3.76	4.38	3.10
SOBRES	3.23	2.81	2.95	3.57	3.75	3.48
CHEQUES Y VALORADOS	9.13	9.89	9.89	9.35	9.75	11.99
IMPRESION VARIABLE Y ENSOBRADO	7.26	7.38	7.79	7.92	10.94	7.84
PRODUCTOS DE COMERCIALIZACION	0.31	0.55	0.21	0.43	0.69	1.13
DIGITALIZACION	0.74	1.39	1.82	1.69	1.81	2.15
HABILITACION DE CORRESPONDENCIA	3.05	3.22	4.04	5.15	6.15	6.15
DISTRIBUCION	-	3.25	5.94	8.59	12.09	13.17
ETIQUETAS	-	-	-	-	0.57	1.13
TARJETAS	1.38	1.47	3.62	3.28	2.65	7.07
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>44.03</b>	<b>50.06</b>	<b>56.79</b>	<b>58.23</b>	<b>68.18</b>	<b>69.28</b>

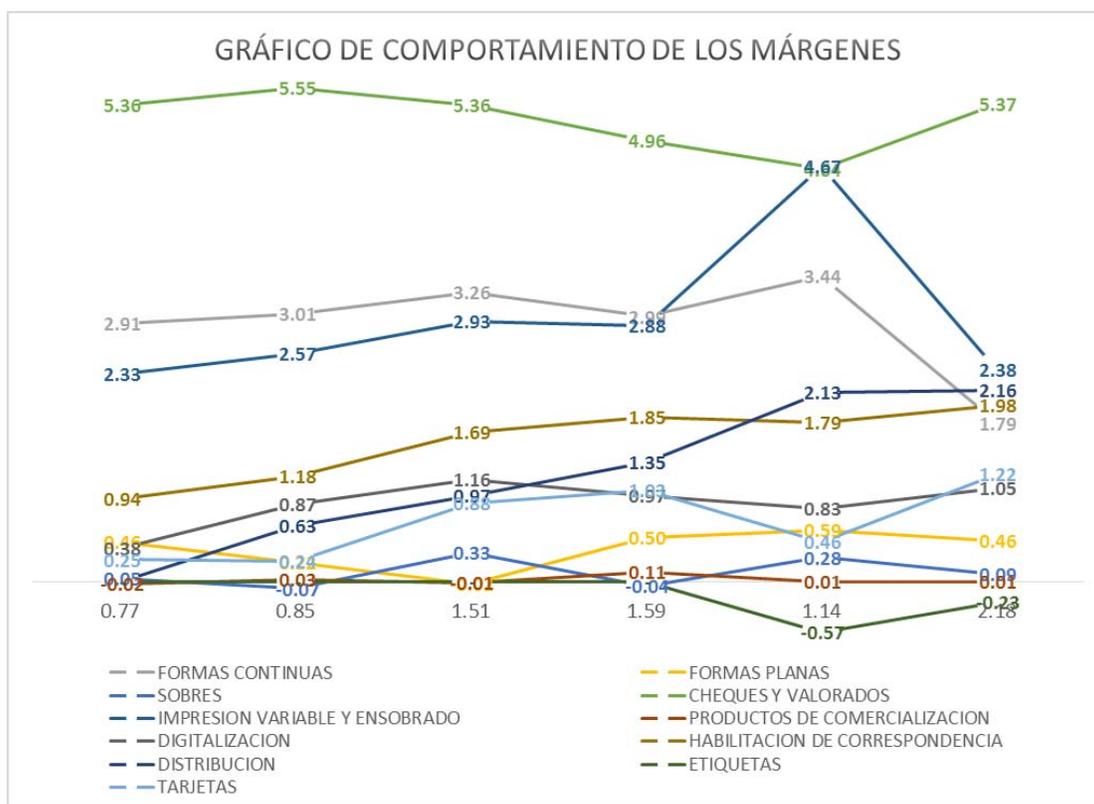


Por otro lado, es necesario no solo evaluar las ventas y el crecimiento en ventas, también es necesario evaluar el margen que está dejando cada uno de los negocios.

Del Anexo 2 – Resultados de PrintCorp se puede observar que los márgenes de las áreas de explotación han ido incrementando de manera continua hasta obtener el máximo en el año 2014 de 18.26 MM de soles, el año 2015 mostró un decrecimiento del margen.

Las áreas de explotación con mayores márgenes netos son Cheques y Valorados, Distribución e Impresión Variable y Habilitado con 5.37 MM, 2.16 MM y 1.98 MM respectivamente.

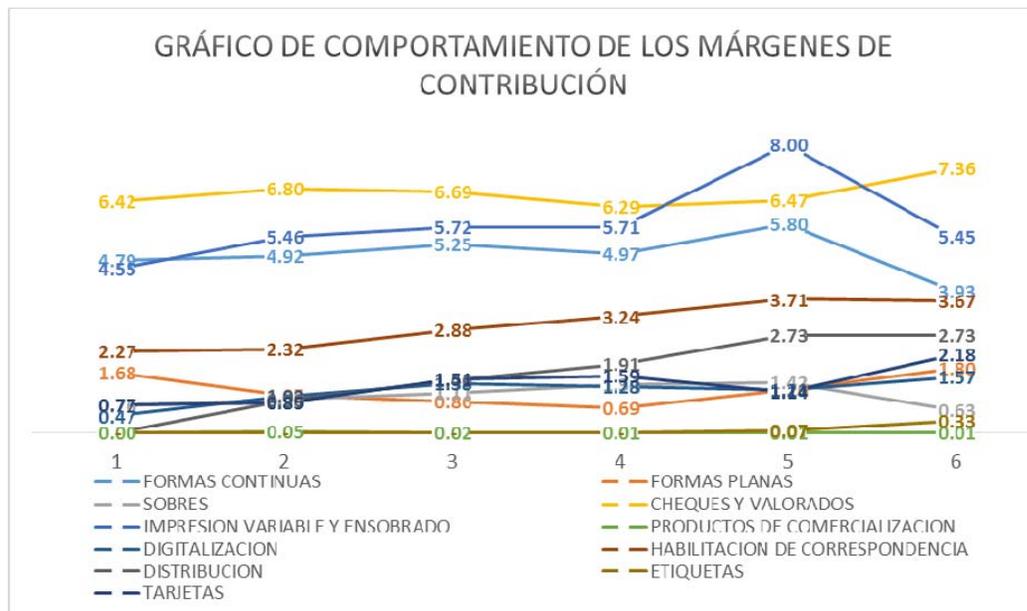
Área de Explotación	MARGEN					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
FORMAS CONTINUAS	2.91	3.01	3.26	2.99	3.44	1.79
FORMAS PLANAS	0.46	0.22	-0.02	0.50	0.59	0.46
SOBRES	0.05	-0.07	0.33	-0.04	0.28	0.09
CHEQUES Y VALORADOS	5.36	5.55	5.36	4.96	4.64	5.37
IMPRESION VARIABLE Y ENSOBRADO	2.33	2.57	2.93	2.88	4.67	2.38
PRODUCTOS DE COMERCIALIZACION	-0.02	0.03	-0.01	0.11	0.01	0.01
DIGITALIZACION	0.38	0.87	1.16	0.97	0.83	1.05
HABILITACION DE CORRESPONDENCIA	0.94	1.18	1.69	1.85	1.79	1.98
DISTRIBUCION	-	0.63	0.97	1.35	2.13	2.16
ETIQUETAS	-	-	-	-	-0.57	-0.23
TARJETAS	0.25	0.24	0.88	1.03	0.46	1.22
Margen Total	12.65	14.23	16.55	16.58	18.26	16.29



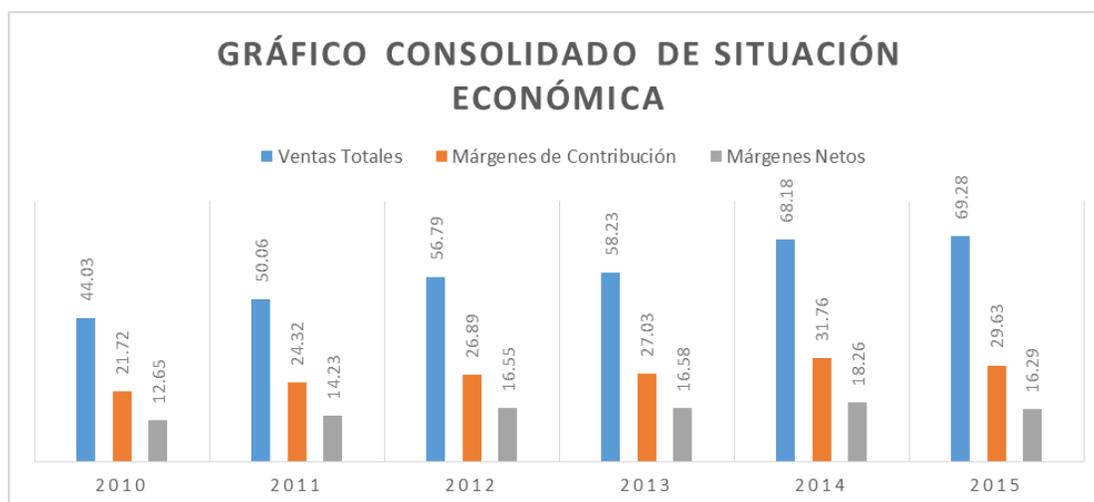
Finalmente, revisemos que sucede con los márgenes de contribución de cada una de las áreas de explotación.

Realizando la revisión de los números se observa que nuevamente las tres primeras áreas con el mayor margen de contribución son: Cheques y Valorados con 7.36 MM, Impresión Variable y Ensobrado con 5.45 MM y Formas Continuas con 3.93 MM.

Área de Explotación	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
FORMAS CONTINUAS	4.79	4.92	5.25	4.97	5.80	3.93
FORMAS PLANAS	1.68	1.05	0.86	0.69	1.20	1.80
SOBRES	0.76	0.93	1.11	1.34	1.42	0.63
CHEQUES Y VALORADOS	6.42	6.80	6.69	6.29	6.47	7.36
IMPRESION VARIABLE Y ENSOBRADO	4.55	5.46	5.72	5.71	8.00	5.45
PRODUCTOS DE COMERCIALIZACION	0.00	0.05	0.02	0.01	0.01	0.01
DIGITALIZACION	0.47	1.03	1.38	1.28	1.21	1.57
HABILITACION DE CORRESPONDENCIA	2.27	2.32	2.88	3.24	3.71	3.67
DISTRIBUCION	-	0.90	1.46	1.91	2.73	2.73
ETIQUETAS	-	-	-	-	0.07	0.33
TARJETAS	0.77	0.85	1.51	1.59	1.14	2.18
Margen Total	21.72	24.32	26.89	27.03	31.76	29.63



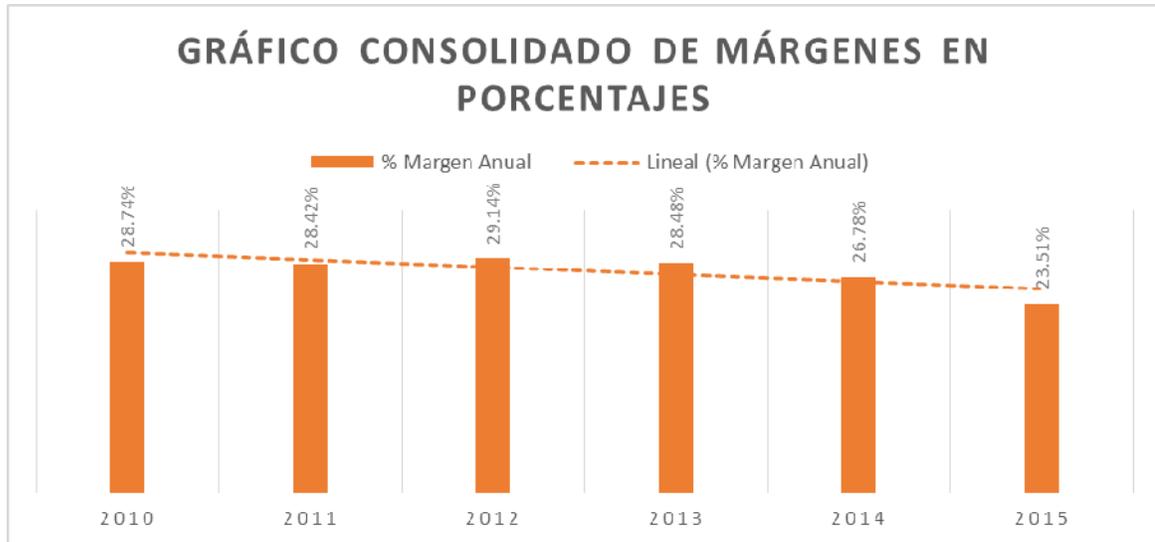
En resumen, con un claro crecimiento en las ventas y márgenes cada vez mayores el futuro de PrintCorp parece muy prometedor.



Entonces: ¿Deberían los Directivos de PrintCorp preocuparse por el futuro de la empresa? Con un análisis más profundo de los resultados, podríamos encontrar la respuesta.

Nominalmente hablando, la empresa está creciendo tanto en ventas (10% promedio anual) como en Márgenes (7% para el margen de contribución y 6% para el margen neto), sin embargo, es necesario evaluar si en efecto este crecimiento es sostenible en el tiempo.

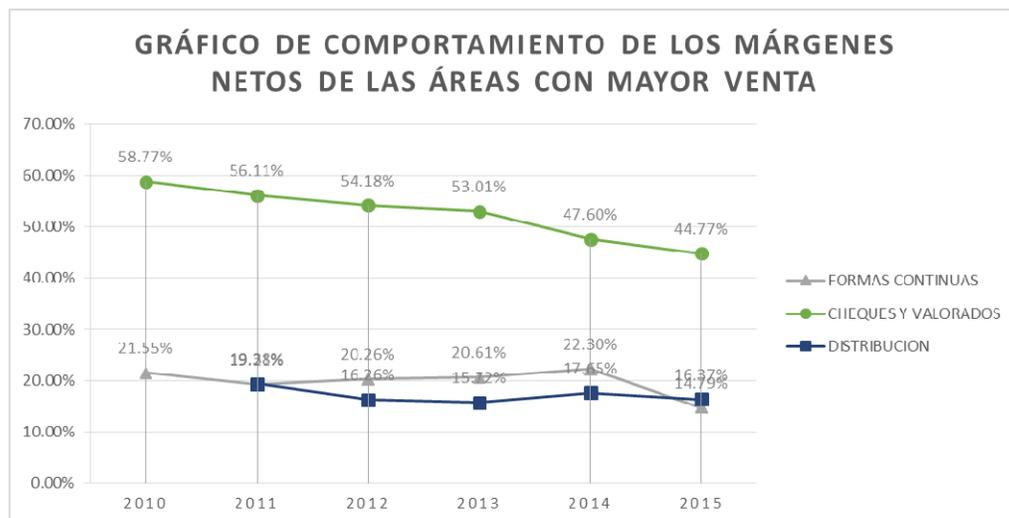
Analizando el comportamiento porcentual de los márgenes netos de PrintCorp, se puede encontrar que las áreas de explotación que los márgenes de la empresa están cayendo de manera continua, disminuyendo de 28.74% de margen neto a 23.51%.



Entonces es necesario revisar donde se están perdiendo estos márgenes y entender que situación real está afrontando PrintCorp.

Realizamos un análisis de aquellas áreas de explotación que contribuyen en mayor medida a las ventas.

Analizando las áreas de Formas Continuas, Distribución y Cheques y Valorados, podemos observar un claro y constante decrecimiento de los márgenes.

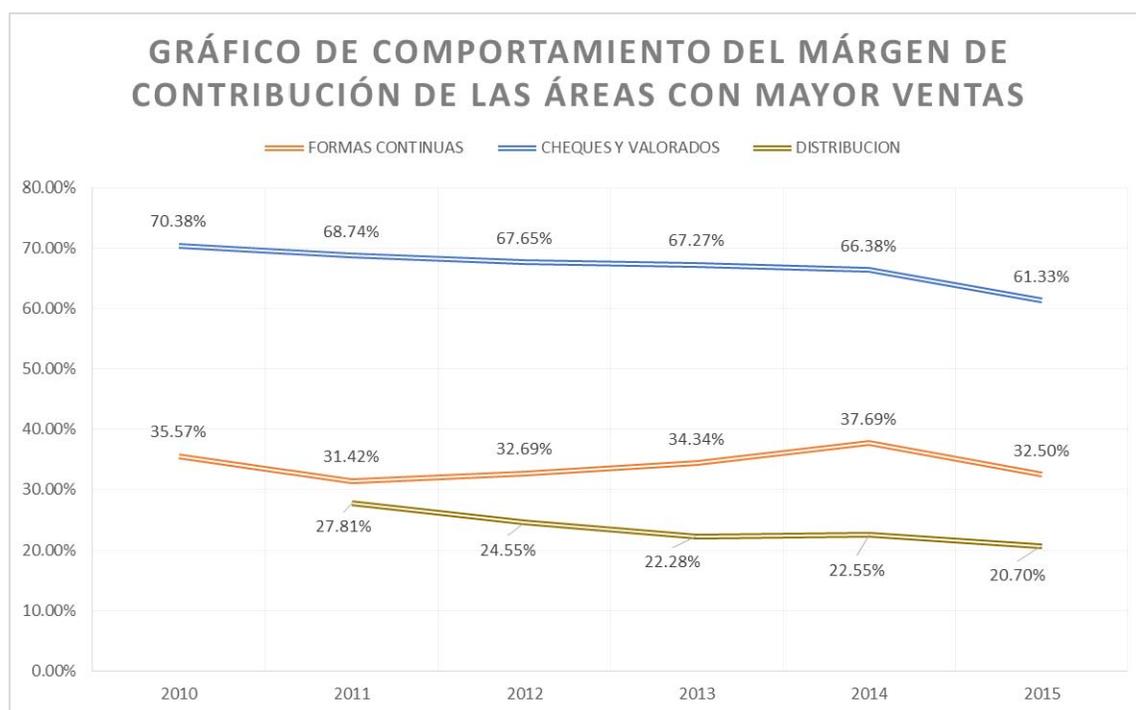


De igual forma, la mayoría de áreas de explotación de PrintCorp están disminuyendo en márgenes, como lo demuestra el siguiente cuadro:

Área de Explotación	MARGEN					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
FORMAS CONTINUAS	21.55%	19.21%	20.26%	20.61%	22.30%	14.79%
FORMAS PLANAS	8.38%	5.01%	-0.41%	13.34%	13.45%	14.99%
SOBRES	1.40%	-2.65%	11.32%	-1.26%	7.37%	2.67%
CHEQUES Y VALORADOS	58.77%	56.11%	54.18%	53.01%	47.60%	44.77%
IMPRESION VARIABLE Y ENSOBRADO	32.14%	34.79%	37.60%	36.34%	42.71%	30.41%
PRODUCTOS DE COMERCIALIZACION	-6.85%	5.36%	-3.37%	25.09%	0.86%	0.63%
DIGITALIZACION	51.72%	63.01%	63.66%	57.23%	45.89%	49.02%
HABILITACION DE CORRESPONDENCIA	30.63%	36.75%	41.81%	35.93%	29.09%	32.25%
DISTRIBUCION	0.00%	19.38%	16.26%	15.72%	17.65%	16.37%
ETIQUETAS	0.00%	0.00%	0.00%	6.96%	-99.31%	-20.02%
TARIETAS	18.33%	16.20%	24.35%	31.43%	17.18%	17.20%

Sin embargo, la disminución de costos se viene trabajando sobre los costos fijos, debido a ello se dio la reorganización de las áreas y se despidió a mandos medios de la empresa. ¿Esto podrá ayudar a detener el decrecimiento de los márgenes?

Revisando los márgenes de contribución de las áreas de contribución de las áreas de Cheques y Valorados, Formas Continuas y Distribución podemos observar que el margen de contribución también viene disminuyendo.



Expandiendo el análisis al resto de áreas de explotación se puede observar que lo mismo está pasando con las otras áreas, los márgenes están decreciendo de manera consecutiva.

Área de Explotación	MARGEN DE CONTRIBUCION					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
FORMAS CONTINUAS	35.57%	31.42%	32.69%	34.34%	37.69%	32.50%
FORMAS PLANAS	30.89%	23.78%	19.37%	18.21%	27.47%	58.06%
SOBRES	23.46%	32.97%	37.76%	37.61%	37.88%	17.98%
CHEQUES Y VALORADOS	70.38%	68.74%	67.65%	67.27%	66.38%	61.33%
IMPRESION VARIABLE Y ENSOBRADO	62.68%	74.00%	73.44%	72.11%	73.13%	69.48%
PRODUCTOS DE COMERCIALIZACION	0.29%	9.40%	8.17%	1.74%	0.86%	0.63%
DIGITALIZACION	64.04%	74.65%	76.12%	75.66%	66.67%	73.02%
HABILITACION DE CORRESPONDENCIA	74.29%	71.96%	71.29%	62.80%	60.35%	59.66%
DISTRIBUCION	0.00%	27.81%	24.55%	22.28%	22.55%	20.70%
ETIQUETAS	0.00%	0.00%	0.00%	1.74%	13.11%	29.02%
TARJETAS	56.27%	57.68%	41.69%	48.57%	42.90%	30.77%

---

▪ **Definición de Unidades de Negocio:**

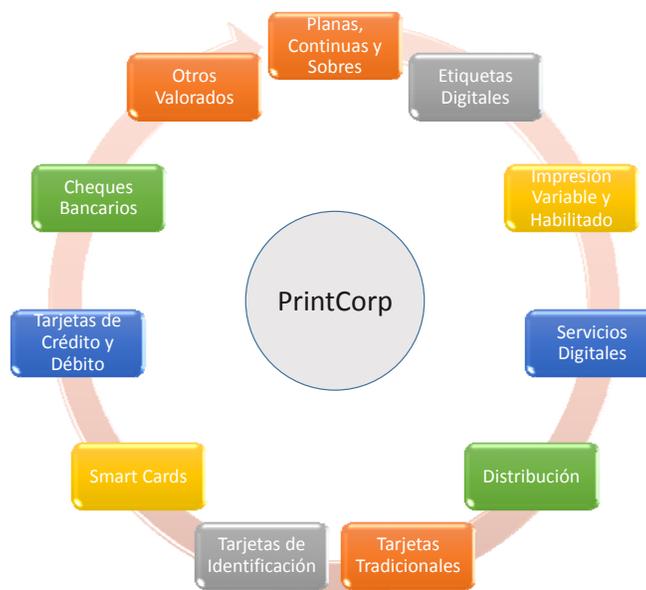
PrintCorp en la actualidad maneja dos niveles de clasificación de sus productos y servicios: Líneas de Negocio y Áreas de Explotación. Como se menciona en el caso (Anexo 1 – Descripción de las Líneas de Negocio de PrintCorp), existen tres Líneas de Negocio: Gráfica Tradicional y Etiquetas, Soluciones de Comunicación Personalizada y Soluciones de Seguridad Documentaria. Dentro de estas Líneas de Negocio, existen Áreas de Explotación que se pueden apreciar en el Anexo 2 – Resultados de PrintCorp. Como cruce de ambos anexos podríamos identificar el ámbito de acción de los Product Manager, explicados de mejor manera a través del siguiente gráfico:

## Líneas de Negocio y sus respectivas Áreas de Explotación

<b>Gráfica Tradicional y Etiquetas</b>	<b>Soluciones de Comunicación Personalizada</b>	<b>Soluciones de Seguridad Documentaria</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Formas Planas</li><li>• Formas Continuas</li><li>• Sobres</li><li>• Etiquetas Digitales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Impresión Variable</li><li>• Habilitado</li><li>• Distribución</li><li>• Servicios Digitales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tarjetas</li><li>• Cheques y Valorados</li></ul>

Cada una de las Líneas de Negocio es manejada por su respectivo Product Manager; sin embargo, debido a que la empresa es bastante compleja en su diseño y su funcionamiento, creemos que estas definiciones no son suficientes; es por ello que utilizando el Anexo 1 – Descripción de las Líneas de Negocio de PrintCorp realizaremos una identificación de las unidades de negocio involucradas, las cuales permitirán entender de mejor manera a PrintCorp y poder identificar en base a ellas estrategias específicas.

En principio iniciaremos identificando las XX Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), las cuales se pueden identificar en el siguiente gráfico:



Haremos un resumen de las principales UEN, de aquellas que significan el mayor volumen de ventas y generan los mayores beneficios:

### UEN Otros Valorados



## UEN Otros Cheques



## UEN Planas, Continuas y Sobres



## UEN Distribución



### ▪ Definición de Estrategias para las UEN:

Debido a que los principales negocios de PrintCorp son las áreas de Cheques, Otros Valorados, Gráfica Tradicional y Distribución, es necesario establecer estrategias específicas para cada UEN identificada dentro de estas áreas de explotación.

Las estrategias propuestas son:

UEN	Estrategias Específicas
Otros Valorados	Investigación de nuevos usos y aplicaciones. Búsqueda de nuevos mercados.
Cheques	Investigación de nuevas medidas de seguridad que permitan incrementar el valor y el precio.
Planas, Continuas y Sobres	Eficiencia Operativa en Costos
Distribución	Diferenciación de servicios.

- **Análisis en Base al Octógono:**

El octógono de PrintCorp buscará identificar de manera rápida los problemas de la empresa, así como las alternativas de solución y su impacto en la organización.

Buscaremos, adicionalmente, identificar un plan de acción que vaya acorde a la solución de los problemas encontrados.

▪ **El Octógono de PrinCorp**

ANALISIS PARA DIAGNOSTICAR			NIVEL
	<b>ENTORNO EXTERNO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento del sector</li> <li>- En algunas líneas se compite por precio</li> <li>- Competencia nacional e internacional</li> </ul>		
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>SISTEMAS DE DIRECCION Y CONTROL</b>	<b>ESTRUCTURA FORMAL</b>	1ER
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia mixta: reducción de costos y generación de nuevos productos. Buscan disminuir costos pero diferenciarse en los productos y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001</li> <li>- No existe plan de sucesión de directivos.</li> <li>- Bonos para Jefes y Gerentes por resultados</li> <li>- Comisiones para toda el área comercial en función a las ventas</li> <li>- Sistema de incentivos o no definido o no respetado</li> <li>- No existe un proceso de selección de directivos</li> <li>- Líneas de carrera no definidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de reorganización</li> <li>- Estructura definida</li> <li>- Existen subniveles</li> <li>- Responsabilidades y funciones no definidas</li> </ul>	
<b>SABER DISTINTIVO</b>	<b>ESTILOS DE DIRECCIÓN</b>	<b>ESTRUCTURA REAL</b>	2DO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de nuevos productos y servicios a través de los Product Manager.</li> <li>- Directivos/Mandos Medios creativos y generadores de negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Arturo:</b> Dimitente, abdicante</li> <li>- <b>Gonzalo:</b> Autoritario, tirano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las funciones se traslapan en el área comercial</li> <li>- Problemas de comunicación en la empresa</li> <li>- Chismes y rumores entre Gerentes</li> <li>- Conflictos entre los mandos medios y entre los directivos de la empresa</li> <li>- Conflictos en el área comercial</li> <li>- Temor entre los mandos medios por inestabilidad</li> </ul>	
<b>MISION EXTERNA</b>	<b>VALORES DE LA DIRECCIÓN</b>	<b>MISION INTERNA</b>	3ER
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar a sus clientes canales de comunicación confiables y seguros para transmitir información a sus clientes finales</li> <li>- Brindar soluciones tecnológicas de comunicación.</li> <li>- Brindar documentos con altos niveles de seguridad que sean infalsificables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trato despectivo hacia algunos gerentes</li> <li>- Los directivos solo piensan solo en los resultados económicos.</li> <li>- Los directivos piensan en su seguridad económica antes de la continuidad de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inestabilidad para los mandos medios.</li> <li>- Temor en mandos medios y directivos por los despidos</li> <li>- Los sueldos son injustos y existen diferencias significativas entre las mismas posiciones.</li> <li>- Políticas de pagos en estudios complementarios, maestrías y cursos de</li> </ul>	

		postgrado. - El grupo de directivos está quebrado. La empresa no genera espacios de integración.	
	<b>ENTORNO INTERNO</b>		
	- Existen muchos conflictos internos entre los directivos. - No existe sindicato		

NIVEL	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	ALTERNATIVAS: De quien	CRITERIOS			DECISIÓN	PLAN DE ACCIÓN DE LA DECISIÓN: De quién
			Eficacia	Atractividad	Unidad		
1ER NIVEL	Disminución de los Márgenes de los diferentes negocios debido al aumento de los costos fijos y variables	<b>A. Colima:</b> Enfocar al comité de costos en la reducción de costos variables	<b>CP/MP:</b> Detendrá la caída de los márgenes <b>LP:</b> Iniciará un nuevo crecimiento de la empresa	<b>CP/MP:</b> La empresa se volverá más atractiva y aumentará el nivel de aprendizaje	<b>CP/MP:</b> Identificado el real problema aumentará la unidad por un objetivo común. El temor por los despidos de los mandos medios podrá disminuir.	X	Dado que el principal problema de PrintCorp no son tanto los costos fijos como lo son los costos variables, es necesario realizar el siguiente plan de acción: 1. Comunicar a todos los mandos medios que la reducción de personal (posiciones de mandos medios) ha concluido y no se generarán nuevos despidos. 2. Ampliar los participantes en el comité de costos, incluyendo algunos representantes del equipo de producción. 3. Iniciar inmediatamente el plan de reducción de costos variables y control de mermas para las áreas de explotación de Cheques y Valorados, Formas Continuas y Distribución. 4. Enfocar a los PM en la generación de nuevas áreas de explotación y nuevas UEN.
		<b>A. Colima:</b> Seguir disminuyendo los costos fijos.	<b>CP:/MP/LP</b> Los márgenes continuarán cayendo	<b>CP/MP:</b> Los mandos medios empezarán a irse por sus propios deseos, se perderá aprendizaje.	<b>CP/MP:</b> Los mandos medios y directivos estarán temerosos de tomar decisiones arriesgadas por miedo a ser despedidos		
		<b>A. Colima:</b> Cerrar el comité de costos	<b>CP/MP/LP:</b> Los márgenes continuarán cayendo y hasta se podría acelerar la caída	<b>CP/MP:</b> Los mandos medios empezarán a irse por sus propios deseos, se perderá aprendizaje.	<b>CP/MP:</b> Conflictos internos se incrementarán por malos resultados y presión por resultados.		

NIVEL	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	ALTERNATIVAS: De quien	CRITERIOS			DECISIÓN	PLAN DE ACCIÓN DE LA DECISIÓN: De quién
			Eficacia	Atractividad	Unidad		
1ER NIVEL	No existe un proceso formal de selección y sucesión de directivos	<b>A. Colima:</b> Elaborar un proceso de selección y sucesión de directivos	<b>MP/LP:</b> Formas a los mandos medios para que mantengan la estrategia de crecimiento.	<b>MP/LP:</b> Brindar la oportunidad de desarrollo de los mandos medios estableciendo líneas de carrera.	<b>MP/LP:</b> Transmitiendo de manera adecuada la decisión, disminuyes las tensiones entre aquellos que son seleccionados para una determinada posición de aquellos que no lo son.	X	<p>El problema con mantener el proceso actual es que la decisión no se toma a través de un proceso estándar. No se duda que la decisión es correcta; sin embargo, es necesario incorporar cierta transparencia al proceso, y una comunicación posterior a los participantes de la decisión tomada. Para solucionar los conflictos existentes: A. Colima debe realizar lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicar a Armando Ganoza y José Guillermo Zambrano en base a qué se tomó la decisión de seleccionar a Miguel García como nuevo P.M.</li> <li>2. Solicitar a Gestión de Personas la elaboración de la política de selección de directivos que incluya un proceso de comunicación posterior a la decisión.</li> <li>3. Solicitar a G.P. la adecuación de las funciones y responsabilidades para cada puesto, al igual que el análisis de perfiles de los directivos, manteniendo actualizado este registro.</li> <li>4. Solicitar a los directivos la elaboración de un plan de sucesión, en el cual al cabo de unos años cada uno tenga su propio reemplazo.</li> </ol>
		<b>A. Colima:</b> Mantener los procesos actuales	<b>MP/LP:</b> Se deteriora la estrategia de crecimiento afectando el futuro de PrintCorp por posibles improvisaciones.	<b>CP/MP:</b> Los mandos medios y directivos con proyección buscarán otras oportunidades laborales.	<b>MP/LP:</b> No se nota un genuino interés por desarrollar a las personas.		

NIVEL	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	ALTERNATIVAS: De quien	CRITERIOS			DECISIÓN	PLAN DE ACCIÓN DE LA DECISIÓN: De quién
			Eficacia	Atractividad	Unidad		
							5. Identificar el talento a través de evaluaciones constantes. 6. Capacitar a los mandos medios seleccionados e inculcar una política de involucramiento con los resultados de negocio.

NIVEL	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	ALTERNATIVAS: De quien	CRITERIOS			DECISIÓN	PLAN DE ACCIÓN DE LA DECISIÓN: De quién
			Eficacia	Atractividad	Unidad		
1ER NIVEL	La Estructura Formal, los Sistemas de Dirección y la Estrategia no están alineados	<p><b>A. Colima:</b>                      Modificar los Sistemas de Control y Dirección: poner énfasis en los sistemas de incentivos</p>	<p><b>CP/MP:</b>                      Las ventas a corto plazo crecerán en menor medida o se detendrán.  <b>MP/LP:</b>                      Las ventas a mediano y largo plazo empezarán a aumentar, mejorando los márgenes</p>	<p><b>CP:</b>                      Las personas empezarán a entender el modelo de negocio de PrintCorp.  <b>MP/LP:</b>                      La gente desarrollará nuevos productos y servicios como parte de la cultura de la empresa.</p>	<p><b>CP/MP:</b>                      Aumentará el trabajo en equipo con la finalidad de obtener objetivos.                      Entenderán que el resultado de cada uno depende de la eficacia del otro.</p>	X	Con la finalidad de que la empresa pueda alinear la estrategia con los sistemas de dirección y control, se debe realizar las siguientes acciones: 1. Implementar estrategias independientes para cada UEN. 2. Definir una estructura adecuada para que soporte la estrategia de cada UEN. 3. Modificar el sistema de incentivos: En el Área Comercial, los Product Manager debe ser en función al desarrollo de nuevas áreas de explotación y el equipo de ventas en función a las ventas. En otras áreas, orientar los sistemas de incentivos en función a los márgenes. 4. Establecer un equipo de I&D dedicado a la creación de nuevos productos. Estos equipos deben reportar a los PM. 5. Aumentar los presupuestos de ferias y eventos, así como extender la participación al resto de equipos.
		<p><b>A. Colima:</b>                      Mantener los Sistemas de Control y Dirección</p>	<p><b>CP:</b>                      Las ventas a corto plazo seguirán incrementando y los márgenes disminuyendo.  <b>MP/LP:</b>                      Las ventas a mediano y largo plazo empezarán a disminuir</p>	<p><b>CP/MP:</b>                      Los directivos y mandos medios buenos verán que no hay coherencia y buscarán nuevos horizontes laborales.</p>	<p><b>CP/MP:</b>                      Conflictos internos debido a que se traslaparán funciones o injusticias en los sistemas de incentivos..</p>		

**5. REFLEXIONES FINALES**

- a. Este caso ejemplifica claramente una empresa con un crecimiento grande en poco tiempo, en la que la dirección comete varios errores. Los principales tienen que ver mucho con el proceso de identificación de los problemas reales.
- b. Se gastó mucho esfuerzo en la reestructuración de PrintCorp y en el esfuerzo de disminución de costos fijos; sin embargo, estos no son realmente los problemas principales.
- c. Es necesario tener una metodología ordenada para poder identificar los problemas, esta herramienta puede ser el octógono porque ayuda a entender mejor a las organizaciones y sintetizar hechos relevantes para la identificación del estado actual de la organización.
- d. Por otro lado, es necesario tener claro lo que es una Unidad Estratégica de Negocios con la finalidad de no mezclar estrategias entre ellas. En este trabajo, me he dado la libertad de identificar y definir las UEN que PrintCorp necesita tener. Espero se implementen a la brevedad, a pesar de que los directores actuales están acostumbrados a ver las áreas de explotación ya definidas (Artes Gráficas, Soluciones de Comunicación Personalizada y Soluciones de Seguridad Documentaria) y en base a ellas se han creado los puestos de Product Manager. Es necesario que se vea el detalle de las UEN identificadas, en mayor medida de aquellas que representan más del 50% de las ventas.
- e. De igual forma, se han planteado algunas estrategias que esperamos se analicen por los directivos de PrintCorp y que se apliquen de ser factibles. Lo que es apremiante, es que nos demos cuenta (y me incluyo en esto)

que el futuro de PrintCorp se encuentra en peligro si no hacemos un cambio en los tres niveles.

- f. En relación a ello, los estados de resultados deberían alinearse y dividirse en base a las UEN definidas.