



# **Estudio de factibilidad para la ampliación de la capacidad instalada de Atlántico Impresiones**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas.

**Ronald Rosell Chuquilín Vasquez  
Carmen Isabel Palacios Castillo  
Magally Loidit Ramírez Soplin**

**Asesor:  
Mtr. Eduardo Rafael Roncagliolo Faya**

**Lima, noviembre de 2022**

NOMBRE DEL TRABAJO

**Estudio de factibilidad para la ampliación  
de la capacidad instalada de Atlántico I  
mpresiones.pdf**

RECUENTO DE PALABRAS

**18837 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**99700 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**73 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.9MB**

FECHA DE ENTREGA

**Sep 6, 2022 10:15 PM GMT-5**

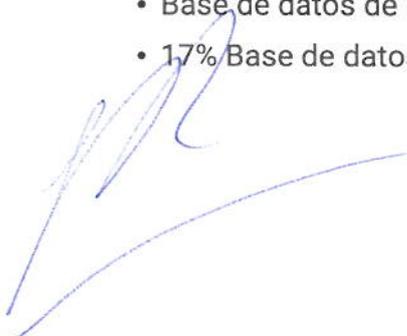
FECHA DEL INFORME

**Sep 6, 2022 10:16 PM GMT-5**

● **30% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base c

- 28% Base de datos de Internet
- 9% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Crossr
- 17% Base de datos de trabajos entregados



## Dedicatoria

A Dios por guiar mis pasos.  
A mis padres por ser mi ejemplo de superación y constancia.

A mi querido esposo y adorado hijo Mathías, por  
acompañarme en este camino y ser la motivación para  
superarme cada día  
Magally Ramírez

A Dios y a la Virgen por ser mi  
fortaleza y mis guías. A mis padres, por ser  
mi ejemplo de resiliencia y perseverancia. A  
mis hermanas por ser mi soporte para no  
rendirme. Y a Santitos que desde el cielo me  
ilumina para lograr mis metas.  
Carmen Palacios

A mis padres, por haberme brindado  
una sólida formación y el mejor ejemplo de  
superación, empeño, responsabilidad,  
respeto y fortaleza.  
Sobre las sólidas bases que me otorgaron he  
podido construir muchos de mis logros, ahora  
incluyo este.

Estoy seguro de que seguirán  
alimentando el eterno agradecimiento que  
tendré para con ustedes y daré siempre lo  
mejor de mí para corresponderles de la  
mejor manera. Gracias, mamá, gracias, papá.  
Ronald Chuquilín





## Resumen

En el mes de abril del 2019, a la empresa Atlántico Impresiones S.A.C. se le presenta una oportunidad, luego de que el Ministerio de Educación, en adelante MINEDU, uno de los principales clientes del rubro de imprentas, desista de la contratación a los principales proveedores del servicio de impresión y ampliara la cobertura de las licitaciones para que otras empresas puedan participar.

El caso “Estudio de factibilidad para la ampliación de la capacidad instalada de Atlántico Impresiones” se centra en la decisión de implementar una mayor capacidad instalada asumiendo una fuerte inversión y deuda a largo plazo que se alinee al enfoque estratégico de una política de economías de escala y el incremento en la participación de mercado, tanto con las licitaciones del MINEDU como con otros clientes.

La empresa cuenta con experiencia previa en las contrataciones con el MINEDU, tanto de manera directa, a través de licitaciones ganadas, como indirecta, siendo contratada para trabajos complementarios por las grandes empresas que se hacían de los millonarios contratos. Con la finalidad de determinar la mejor decisión para la empresa, se brindará información tanto cualitativa, relacionada al sector de impresiones, cómo se comporta y quiénes son sus protagonistas, así como cuantitativa, datos estadísticos asociados a la demanda e información financiera de la Atlántico Impresiones S.A.C. y datos de empresas del rubro. La información proviene de fuentes externas y de las entrevistas realizadas a los protagonistas del caso de estudio.

Como resultado del análisis se identificó la gran oportunidad de crecimiento que tiene la empresa en el sector y la visión estratégica de posicionarse como uno de los principales participantes del mercado de impresiones y concretar su estrategia enfocada en economías de escala. Al desarrollar el caso, se deberá obtener respuestas a las principales preguntas: ¿La estrategia está alineada con la proyección que se plantea? ¿Es el momento para incursionar masivamente en las licitaciones con el MINEDU? ¿Es la digitalización una amenaza que afectaría el desempeño de la empresa considerando la inversión a realizar? ¿La atractividad del mercado justificará la inversión?

**Palabras clave:** modelo de negocio; estrategia corporativa; análisis financiero; sector imprentas; economías de escala



## Abstract

In the month of April 2019, the company Atlántico Impresiones S.A.C. an opportunity presents itself, after the Ministry of Education, hereinafter MINEDU, one of the main clients in the printing business, desists from hiring the main printing service providers and expands the coverage of the tenders so that other companies can participate.

The case "Feasibility study for the expansion of the installed capacity of Atlántico Impresiones " focuses on the decision to implement a greater installed capacity assuming a strong investment and long-term debt that is aligned with the strategic approach of a policy of economies of scale and the increase in market share, both with the MINEDU tenders and with other clients.

The company already has previous experience in contracting with the MINEDU, both directly, through successful bids, and indirectly, being contracted for complementary work by the large companies that made the millionaire contracts. In order to determine the best decision for the company, both qualitative information will be provided, related to the printing sector, how it behaves and who its protagonists are, as well as quantitative information, statistical data associated with the demand and financial information of Atlántico Impresiones S.A.C. and data from companies in the sector. The information comes from external sources and from interviews with the protagonists of the case study. As a result of the analysis, the great growth opportunity that the company has in the sector and the strategic vision of positioning itself as one of the main participants in the printing market and specifying its strategy focused on economies of scale were identified. When developing the case, answers to the main questions should be obtained: Is the strategy aligned with the projection that is proposed? Is it the moment to venture massively into tenders with the MINEDU? Is digitalization a threat that would affect the performance of the company considering the investment to be made? Will the attractiveness of the market justify the investment?

**Keywords:** business model; corporate strategy; financial analysis; printing sector; economies of scale



## Tabla de contenido

Introducción.....	15
Capítulo 1. Caso Atlántico Impresiones S.A.C.....	17
1.1. Contexto.....	17
1.2. El sector.....	19
1.3. Atractividad de la industria.....	19
1.3.1.1. Clientes.....	19
1.3.1.2. Proveedores.....	22
1.3.1.3. Rivalidad entre competidores.....	27
1.3.1.4. Nuevos entrantes.....	29
1.3.1.5. Productos sustitutos.....	29
1.4. La empresa.....	30
1.4.1. Historia de la empresa.....	30
1.4.2. Modelo de negocio.....	35
1.5. Licitaciones del MINEDU (textos escolares).....	37
1.6. La oportunidad - denuncia de concertación de precios.....	38
1.7. Detalle de la inversión.....	40
1.8. El momento de la decisión.....	41
Anexos.....	43
Anexo 1. Manufactura no primaria del Perú al 2018.....	43
Anexo 2. Penetración de internet en el Perú.....	44
Anexo 3. Formatos de libros según estilo de vida – Perú.....	46
Anexo 4. Grupo de clientes.....	47
Anexo 5. Capacidad instalada.....	49
Anexo 6. Características comunes del procedimiento de selección.....	52
Anexo 7. Flujo de las licitaciones con MINEDU.....	54
Anexo 8. Estados financieros.....	56
Capítulo 2. Teaching note.....	59
2.1. Introducción.....	59
2.2. Objetivos académicos.....	59
2.3. Análisis del sector.....	59
2.3.1. Clientes.....	59
2.3.2. Proveedores.....	59
2.3.3. Competidores.....	60
2.3.4. Productos sustitutos y nuevos entrantes.....	60

2.4. Estrategia de Atlántico Impresiones S.A.C.....	60
2.5. Modelo de negocio .....	60
2.6. Problemas del caso .....	61
2.7. Análisis de la oportunidad.....	61
2.7.1. Análisis estratégico de la oportunidad.....	62
2.7.2. Análisis económico de la oportunidad.....	62
2.8. Indicadores económicos .....	63
2.9. Datos económicos para la inversión .....	66
2.10. Alternativa de solución y criterios .....	70
2.11. Evaluación de las alternativas.....	72
2.12. Decisión.....	73
2.13. Plan de acción .....	74
2.14. Plan de enseñanza.....	74
2.15. Desenlace del caso.....	75
Conclusiones.....	77
Lista de referencias bibliográficas.....	79



## Lista de tablas

Tabla 1. Producto Bruto Interno según sectores .....	18
Tabla 2. Ranking de las empresas editoriales exportadoras en el Perú (2016) .....	21
Tabla 3. Ranking de los principales productores de papel y cartón a nivel mundial .....	22
Tabla 4. Producción mundial de papel y cartón .....	23
Tabla 5. Principales países exportadores de papel y cartón hacia Perú .....	23
Tabla 6. Ventas anuales de clientes principales .....	32
Tabla 7. Compra anual a principales proveedores .....	34
Tabla 8. Tipos de máquinas rotativas por país de origen y precio .....	40
Tabla 9. Ventas según empresa investigada .....	62
Tabla 10. Balance general .....	64
Tabla 11. Estado de pérdidas y ganancias .....	65
Tabla 12. Máquinas para la nueva planta .....	67
Tabla 13. Inversión .....	67
Tabla 14. Aportes .....	67
Tabla 15. Resumen de datos de inversión y venta .....	68
Tabla 16. Cálculo de TIR y VAN .....	69
Tabla 17. Evaluación de alternativas .....	72
Tabla 18. Escala de evaluación .....	72
Tabla 19. Análisis cuantitativo de las alternativas .....	73
Tabla 20. Matriz FODA de Atlántico Impresiones S.A.C. ....	75
Tabla 21. Detalle amortización de la inversión .....	75



**Lista de figuras**

Figura 1. Modelo de negocio..... 61





## Introducción

El presente trabajo de investigación “Estudio de factibilidad para la ampliación de la capacidad instalada de Atlántico Impresiones” es un caso para el curso de Dirección Estratégica, con el objetivo de aprender a tomar decisiones usando el “Método del caso”, en situaciones estratégicas a través del análisis financiero, a fin de evaluar y comparar alternativas de solución en el corto, mediano y largo plazo. Así también, se presenta una propuesta de plan de acción y un plan enseñanza para la solución del caso.

El trabajo se centra en analizar la factibilidad de ampliar la capacidad instalada de Atlántico Impresiones S.A.C. debido al incremento de la demanda de impresiones por un cliente potencial como el MINEDU, así como, definir si su modelo de negocio está alineada a su estrategia para su crecimiento en el sector.

Los nombres de los personajes y de la empresa, así como los datos proporcionados en la presente investigación no son reales.





## **Capítulo 1. Caso Atlántico Impresiones S.A.C.**

Transcurría el mes de abril del año 2019 y Arturo Valdez, gerente general y principal accionista de la empresa Atlántico Impresiones S.A.C. acababa de tener una reunión con Vicente Armas y Melissa Fernández, gerente Financiero y gerente de Administración, respectivamente.

La reunión tuvo como finalidad comunicar a los directivos de la empresa los cambios relacionados con el proceso de licitaciones para la impresión de material educativo por parte del Ministerio de Educación, debido a la reciente investigación por concertación de precios a los que hasta ese entonces eran los principales ganadores de licitaciones, restringiendo su participación y dejando a Atlántico Impresiones S.A.C. la posibilidad de obtener mayor protagonismo en los contratos de impresión, una gran oportunidad que podría marcar un punto de quiebre en el crecimiento de la empresa.

Considerando el crecimiento en las diferentes líneas de negocio, Arturo Valdez y sus socios venían evaluando desde hacía algunos meses la adquisición de una nueva planta con mayores metros cuadrados y el aumento de la capacidad instalada mediante la compra de nueva maquinaria, con la finalidad de consolidar el enfoque estratégico de la empresa: la producción relacionada a economías de escala.

Al mes siguiente ya se tenía ubicado un inmueble que cumplía con las características que la empresa buscaba; así mismo, se había obtenido cotizaciones con muy buenos precios, por la maquinaria para la nueva planta e incluso la implementación de éstas. Con esa información, la empresa recurrió a su principal banco con la finalidad de obtener el financiamiento para el proyecto.

Luego de que la Gerencia Financiera y Administrativa de Atlántico Impresiones S.A.C. revisó y preparó la información solicitada por la entidad financiera, Arturo Valdez brindó su aprobación para presentarla. Con esta información su ejecutivo de cuentas en el banco prepararía una solicitud, la cual sería evaluada por un comité donde se determinaría la viabilidad.

Arturo Valdez tiene claro que hay una alta probabilidad de aprobación, sostenida en las conversaciones con su ejecutivo en el banco; sin embargo, tendría que revisar a detalle todas las implicancias de esta importante inversión.

### **1.1. Contexto**

Si se habla de la situación económica del país, en el año 2018 el PBI registró un crecimiento de 1.5% en comparación del año anterior, esto, como consecuencia de un buen desempeño de varias actividades económicas, entre las que destacan los sectores de pesca y agropecuario. Para mayor detalle revisar la Tabla 1.

**Tabla 1***Producto Bruto Interno según sectores**(Variación porcentual respecto a similar periodo del año anterior)*

	Estructura porcentual del PBI 2017 (1)	2017	2018			
		Año	Ene-Nov	Dic	IV Trim.	Año
<b>Agropecuario</b>	<b>5.3</b>	<b>2.6</b>	<b>8</b>	<b>2.6</b>	<b>5.3</b>	<b>7.5</b>
Agrícola	3.1	2.5	9.8	-0.1	5	9
Pecuario	1.4	2.8	5.3	6.3	5.8	5.4
<b>Pesca</b>	<b>0.4</b>	<b>4.7</b>	<b>28.5</b>	<b>225.9</b>	<b>154.6</b>	<b>39.7</b>
<b>Minería e Hidrocarburos</b>	<b>14</b>	<b>3.4</b>	<b>-1.3</b>	<b>-1.2</b>	<b>-2</b>	<b>-1.3</b>
Minería metálica	9.9	4.5	-1.5	-1.7	-2.8	-1.5
Hidrocarburos	1.5	-2.4	-0.2	1.4	2.8	0
<b>Manufactura</b>	<b>12.4</b>	<b>-0.2</b>	<b>5.6</b>	<b>12.4</b>	<b>11.4</b>	<b>6.2</b>
Primaria	2.8	1.9	10.4	46.8	31.6	13.2
No primaria	9.6	-0.9	3.9	1.7	5.1	3.7
<b>Electricidad y agua</b>	<b>1.8</b>	<b>1.1</b>	<b>4.1</b>	<b>7.4</b>	<b>6.3</b>	<b>4.4</b>
<b>Construcción</b>	<b>5.8</b>	<b>2.1</b>	<b>5.6</b>	<b>4.6</b>	<b>7.9</b>	<b>5.4</b>
<b>Comercio</b>	<b>10.8</b>	<b>1</b>	<b>2.7</b>	<b>2.5</b>	<b>2.5</b>	<b>2.6</b>
<b>Total servicios</b>	<b>49.5</b>	<b>3.3</b>	<b>4.4</b>	<b>4.2</b>	<b>4.4</b>	<b>4.4</b>
<b>PBI Global</b>	<b>100</b>	<b>2.5</b>	<b>3.9</b>	<b>4.7</b>	<b>4.8</b>	<b>4</b>
<b>PBI Primario</b>	<b>22.4</b>	<b>3.1</b>	<b>2.9</b>	<b>7.3</b>	<b>5.1</b>	<b>3.3</b>
<b>PBI No primario</b>	<b>77.6</b>	<b>2.3</b>	<b>4.2</b>	<b>4.1</b>	<b>4.8</b>	<b>4.2</b>

(1) Ponderación implícita del año 2017 a precios del 2007

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú [BCR] (2019), p. 2

Si se revisa el rubro de la industria del papel e imprenta, que pertenece a la manufactura no primaria, se aprecia que, según el Anexo 1, en el año 2018 cerró con una ligera disminución de -0.7% con respecto al año anterior, este resultado se debió principalmente a la reducción de las actividades de impresión en -5.0%, que obedece a las diversas políticas implementadas tanto en el sector público como en el privado.

En el caso del sector público, en el 2013 el Estado estableció la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobada mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM (9 de enero del 2013) con el objetivo de optimizar procesos y disminuir el uso de recursos físicos.

A su vez, entidades como la SUNAT<sup>1</sup>, SUNARP<sup>2</sup>, RENIEC<sup>3</sup>, entre otras, establecieron objetivos relacionados a la digitalización de documentos involucrados en procesos internos y trámites en general, dejando de lado en gran medida la utilización del papel y la demanda de servicios de impresión.

<sup>1</sup> Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.<sup>2</sup> Superintendencia Nacional de los Registros Públicos.<sup>3</sup> Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.

## 1.2. El sector

El sector está compuesto principalmente por empresas que han realizado inversiones considerables en activos fijos, este factor es fundamental para definir tanto la capacidad operativa como el volumen de actividad que podría alcanzar cada empresa; además, constituye la base para desarrollar economías de escala.

Por otro lado, debido a la falta de disponibilidad de herramientas tecnológicas y el limitado acceso de internet en el país, la dependencia del servicio de impresión sigue siendo importante para cubrir las necesidades de libros o revistas físicas tanto a nivel del sector educación como de entretenimiento. En el Anexo 2 se detalla el nivel de penetración del internet a nivel nacional durante el 2018.

## 1.3. Atractividad de la industria

**1.3.1.1. Clientes.** Los clientes se clasifican en tres grupos según la modalidad de contratación y tamaño: entidades públicas, editoriales y otros clientes.

- **Entidades públicas**

En este grupo de clientes se encuentran las entidades públicas que demandan servicios de impresión; cabe indicar que, en el país, las compras y solicitudes de servicio que realicen estas entidades están reguladas por la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado (11 de julio del 2014) y que además están, valga la redundancia, supervisadas por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE], en aras de la transparencia y correcto proceso de licitación. Se puede incluir dentro de este grupo a:

- Los Ministerios y sus organismos públicos, programas y proyectos adscritos.
- El Poder Legislativo, Poder Judicial y Organismos Constitucionalmente Autónomos.
- Los Gobiernos Regionales y sus programas y proyectos adscritos.
- Los Gobiernos Locales y sus programas y proyectos adscritos.
- Las universidades públicas.
- Las empresas del Estado pertenecientes a los tres niveles de gobierno (Ley N° 30225, 11 de julio del 2014, p. 527447).

Es importante indicar que la demanda de material educativo posee mayor protagonismo debido a la necesidad de textos físicos para la currícula académica tanto a nivel escolar como universitario.

- **Editoriales**

La industria editorial en el Perú ha tenido diversas transformaciones en los últimos años, debido a que existe un equilibrio entre la publicación de títulos y en su comercialización.

En el 2018 se han producido alrededor de 7,000 títulos, según la Biblioteca Nacional del Perú; colocándose como uno de los países de mayor producción en Latinoamérica.

Una de las editoriales reconocidas en el sector educativo es Santillana encargada de la elaboración de textos escolares y material educativo; que en el Perú representa S/ 250,000,000 del mercado total en lo que respecta a la enseñanza privada. Por el lado de la enseñanza pública lo tiene a cargo el Ministerio de Educación con las licitaciones con las imprentas.

Sin embargo, las editoriales tienen problemas con la piratería, la cual se estima en S/ 150,000,000, valor que afecta a las industrias formales.

Así mismo, una transformación notoria es el “factor digital” traducida en los *e-book*, quienes van tomando auge progresivamente en el lector existiendo una diversificación en el mercado a través de nuevas tecnologías.

Por otro lado, las editoriales en el Perú también satisfacen necesidades en el exterior del país. En el 2016, según la Tabla 2, se registraron 184 empresas que realizaban exportaciones de libros según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], organismo gubernamental peruano que registra las operaciones de comercio exterior del país, arrojando “los siguientes resultados preliminares: 36 empresas editoriales registraron operaciones de exportación en 2016 por un valor de US\$ 1,9 millones. Las empresas editoriales representan el 8,7% del valor exportado y el 2,4% del volumen” (Jaramillo, 2017, p. 50).

Las exportaciones por tipo de producto se concentran en:

- Libros científico y técnico (31,4%).
- Libros infantiles y juveniles (15,5%).
- Minilibros (9,6%).
- Libros jurídicos (8,2%), con cinco empresas.

Se puede concluir que “la presencia del libro peruano en el mercado internacional está liderada por empresas locales de tamaño mediano” (Jaramillo, 2017, p. 56), lo que hace que no cuenten con la suficiente capacidad instalada para satisfacer la demanda, recurriendo a tercerizar su producción de impresos con otras empresas locales.

**Tabla 2***Ranking de las empresas editoriales exportadoras en el Perú (2016)**(Valor expresado en miles de dólares)*

Empresa	Valor
Empresa Editora Macro E.I.R.L.	609,558.00
Los Libros más pequeños del mundo	174,283.00
Corporación Gráfica Navarrete S.A.	129,052.00
Asociación Hijas de San Pablo	93,175.00
Editorial Panamericana Perú S.A.C.	89,886.00
Text Book S.A.	82,693.00
Penguin Random House Grupo Editorial S.A.	70,210.00
Editorial Planeta Perú S.A.	63,942.00
Distribuidora Gráfica S.A. (Editores Coquito)	61,087.00
Instituto Apoyo	60,045.00
Fondo de Cultura Económica del Perú S.A.	56,668.00
Rubio Rayme José Leoncio	55,445.00
Palestra Editores S.A.C.	48,169.00
Cibertec Perú S.A.C.	46,795.00
Editora y Librería Jurídica Grijley EIRL	34,495.00
Editora y Distribuidora Ediciones Legales E.I.R.L.	27,372.00
Adrus D&L Editores S.A.C.	24,841.00
Corporación Editora Chirre S.A.	24,318.00
Universidad Peruana Unión	23,312.00
Grupo Editorial Peisa S.A.C.	20,445.00
Latino Publicaciones S.A.C.	44,245.00
Universidad César Vallejo S.A.C.	15,475.00
Asociación Editorial Bruño	14,685.00
Luppa Perú S.A.C.	13,540.00
Didáctica Editores S.A.C.	13,051.00
El Mundo de los Minilibros E.I.R.L.	12,929.00
Editorial Océano Peruana S.A.	11,996.00
Ediciones Brasa S.A.C.	11,180.00
Santillana S.A.	9,374.00
Aerolíneas Editoriales S.A.C.	8,820.00
Sociedad de San Pablo	6,278.00
Cerebrum Ediciones	44,319.00
Ediciones SM S.A.C.	2,868.00
Luppa Solution	2,282.00
Nóstica Editorial S.A.C.	1,961.00
Pearson Educación de Perú S.A.	335.00
<b>Total</b>	<b>1,905,482.75</b>

Fuente: Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe [CERLAC] y Cámara Peruana del Libro (2017) p. 52-53

- **Otros clientes**

En este grupo se encuentran las empresas privadas que pertenecen a diversos sectores y con facturación o tamaño distribuido entre pequeñas, medianas y grandes. La demanda de estas empresas se concentra en los servicios de impresión para folletos, revistas, anuarios, calendarios, entre otros requerimientos puntuales.

**1.3.1.2. Proveedores.** Dentro de los proveedores principales se puede considerar a los que abastecen la materia prima (papel, cartón y tintas) y a los que proveen tanto la maquinaria como el mantenimiento a la misma.

- **Proveedores de papel**

Según estadísticas disponibles de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2021) muestran a 10 países como los principales productores de papel y cartón en el mundo. El primer lugar lo ocupa China seguido de Estados Unidos y Japón, luego se ubica Alemania, Corea del Sur y en sexto lugar se encuentra Brasil, único país de América Latina entre los diez mayores productores. En la Tabla 3 se aprecia la producción detallada de los principales países productores de papel y cartón a nivel mundial en el año 2018.

**Tabla 3**

*Ranking de los principales productores de papel y cartón a nivel mundial*

*Producción por país*

*(Millones de toneladas)*

País	Total producción
China	104,350
EEUU	71,554
Japón	26,056
Alemania	22,657
Corea del Sur	11,529
Brasil	10,433
Finlandia	10,544
Canadá	10,200
Suecia	6,156

Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2021)

Adicionalmente, se brinda información de la producción mundial de papel y cartón.

**Tabla 4***Producción mundial de papel y cartón**(Millones de toneladas)*

Industria	Producción			
	2015	2016	2017	2018
Papel y cartón	342,218	332,126	355,797	355,329

Fuente: FAO (2021)

A nivel local, a pesar de contar con grandes extensiones de bosques, el Perú ocupa uno los últimos lugares del ranking con una producción de 580,000,000 de toneladas métricas de papel y cartón, según datos de la FAO (2021), debido a que no hay políticas adecuadas de explotación, falta de tecnología e importación de varios insumos. Por ello, la producción de papel y cartón depende del mercado extranjero.

Los tipos de negocio de papel se clasifican en cuatro (Díaz, 1990, p. 100):

- Papel de imprenta y escritura, el cual consumen los fabricantes de cuadernos, editoriales e imprentas.
- Papel de envoltura y cartones: cuyos consumidores son productores de sacos y bolsas, empresas *retail*.
- Papel periódico.
- Papel sanitario (*tissue*) para el consumo masivo.

A continuación, se presentan los principales países exportadores hacia Perú.

**Tabla 5***Principales países exportadores de papel y cartón hacia Perú**(Miles US\$)*

Exportadores	2014	2015	2016	2017	2018
Mundo	698,22	685,37	664,669	620,403	775,261
Brasil	93,818	110,853	145,808	144,026	207,489
China	81,002	78,51	83,817	83,679	103,551
EEUU	139,054	111,656	84,649	81,638	97,682
Chile	84,054	77,445	71,256	63,328	77,992
Colombia	45,242	42,65	36,018	47,792	50,969
Finlandia	32,036	37,803	28,507	27,434	36,254
Suecia	15,89	18,668	23,462	23,002	34,48
Indonesia	21,826	25,425	32,779	23,26	21,754
Canadá	37,327	22,1	29,599	16,516	21,434
Alemania	16,54	19,225	13,566	13,197	14,993
México	11,442	19,821	25,624	25,512	14,62
Italia	16,66	11,569	8,528	10,238	11,646
Otros países	103,329	109,645	81,056	64,781	82,397

Fuente: TradeMap (2019)

Dentro de los tipos de papel y cartón usados para el negocio de imprenta se tiene: papel *offset*, papel *couché*, cartón multicapa y cartón foldcote.

- **Papel *offset***

Este tipo de papel es usado en la impresión de libros, revistas, catálogos, también se usa para elaborar “todo tipo de sobres, papel de carta (hojas membretadas) o papelería publicitaria como por ejemplo *flyers*, folletos publicitarios o tarjetas de visita, tiene un uso frecuente en todo el sector editorial como cuadernos de trabajo” (Lozano Impresores, 2019, párr. 8-10).

“Se trata de un papel sin revestimiento que proporciona una absorción de tinta notable debido a su porosidad” (Lozano Impresores, 2019, párr. 4). “Permite que se escriba sobre él con mucha facilidad, sin que provoque borrones en el trazo. Además, también se puede borrar y volver a escribir sobre él, es el más idóneo para cuadernos escolares o educativos” (Lozano Impresores, 2019, párr. 10).

“Los gramajes de este tipo de papel oscilan entre los 80 g/m<sup>2</sup> a 240 g/m<sup>2</sup>” (Lozano Impresores, 2019, párr. 3).

- **Papel *couché***

Este tipo de papel es frecuentemente empleado en las impresiones de carteles o pósteres, cubiertas de revista, bolsas, tarjetas de visita y etiquetas, entre muchos otros. Es conocido también como papel estucado, papel recubierto o papel satinado.

Es un papel que dispone de una base de recubrimiento de varias capas que lo compactan y le aportan características como peso, brillo, superficie lisa y suave. Tiene una menor absorbencia de tinta a diferencia de los papeles porosos, por lo que se puede plastificar y aplicar reserva UVI<sup>4</sup> proporcionando acabados de alta calidad.

Este papel puede encontrarse en diferentes gramajes: 350, 250, 100 g/m<sup>2</sup>, etc.

- **Proveedores cartón**

- Cartón multicapa

Es usado para envasar diferentes tipos de productos que generalmente tienen una vida útil prolongada, está compuesto “tradicionalmente de 7 capas: polietileno interno, aluminio, polietileno, cartón, polietileno externo, más un par de capas de resina e impresión. El aluminio, cuyo espesor puede llegar a los 6 µm, es necesario para la conservación a largo plazo” (IPI, 2020, párr. 1).

- Cartón foldcote

Se usa para el envasado de alimentos y productos de belleza, empaques de comida rápida y medicamentos, portadas de libros, folletos, almanaques, entre otros. Tiene una superficie lisa con una retención de tinta que permite una excelente impresión y una imagen de marca consistente.

---

<sup>4</sup> Reserva UVI, acabado especial totalmente transparente que se aplica tras el plastificado.

- **Proveedores de tintas**

Según la OEC [The Observatory of Economic Complexity], es decir la “plataforma de visualización y distribución de datos en línea centrada en la geografía y la dinámica de las actividades económicas” (Observatorio de Complejidad Económica [OEC], s. f.), en el año 2019 la tinta fue comercializada por un total de US\$ 12,9 MM alrededor del mundo, ocupando el puesto número 272 como el producto más comercializado en el mundo. El comercio de tintas representa el 0,071% del total de comercio mundial.

En 2019 los principales exportadores de tintas fueron Alemania (US\$ 2,67 MM), Países Bajos (US\$ 1,45 MM), Japón (US\$ 931 M), Estados Unidos (US\$ 794 M), y Reino Unido (US\$ 806 M), respecto a los principales importadores de tintas fueron Alemania (US\$ 1,59 MM), Francia (US\$ 1,04 MM), Países Bajos (US\$ 908 M), Reino Unido (US\$ 644 M), y Estados Unidos (US\$ 612 M).

Dentro de los principales tipos de tinta se tienen las siguientes:

a) Tintas acuosas

En este tipo de tinta el agua “es la base de su composición, a la que se han incorporado tintes o pigmentos” (Brildor, s. f., párr. 10). La misma publicación indica que estas tintas:

No son tóxicas durante el proceso de impresión y tampoco después. Son inodoras, a diferencia de algunos disolventes; sin embargo, para disfrutar una mejor calidad de impresión se debe aplicar un recubrimiento especial a la superficie para facilitar la absorción de la tinta y evitar la migración de la tinta cuando el agua se haya evaporado (Brildor, s. f., párr. 12).

Uso: “Se utilizan principalmente para papel y cartón, por ejemplo: posters, fotografías, material artístico, publicidad en puntos de venta, carteles y señales de interior, lienzos pretratados, corrugados, materiales en los que las tintas no pueden ser tóxicas: embalajes para alimentos” (Brildor, s. f., párr. 13).

b) Tintas de sublimación

Están “diseñadas para que penetren en tejidos de poliéster o en el recubrimiento de poliéster incorporado a objetos sólidos, se imprimen mediante cabezales piezoeléctricos, sobre papel de sublimación que actúa como transportador temporal de la tinta” (Brildor, s. f., párr. 17).

Uso: “Se utiliza para textiles, además de superficies planas o con ligera curvatura que admiten un recubrimiento de poliéster” (Brildor, s. f., párr. 20), como por ejemplo: banderas, “fundas de teléfono y de ordenador, placas y portarretratos de plástico, madera, cristal, metal, tazas de cerámica, etc.” (Brildor, s. f., párr. 20).

c) Tintas solventes

En la publicación de Brildor (s. f.) se explica que en este tipo de tinta:

La base de disolución es un solvente volátil que transporta los pigmentos, y se utilizan principalmente para la señalización en exterior debido a su alta resistencia a la luz solar, el

resultado es muy duradero y combina perfectamente con soportes de plástico o papel. El solvente se disuelve sobre la superficie del plástico de modo que el pigmento queda fijado al soporte después de que el solvente se evapore (párr. 24).

Uso: Se utiliza en “cartelería y publicidad exterior, sobre vehículos y cortinas” (Brildor, s. f., párr. 26).

d) Tintas ecosolventes

Este tipo de tinta se desarrolló en el “año 2000 como alternativa a la elevada toxicidad e intenso olor de las tintas solventes, contienen menos componentes peligrosos y no generan ningún olor significativo durante o después de la impresión” (Brildor, s. f., párr. 30).

Uso: Se utiliza “para señalización en interior y exterior, anuncios publicitarios, *display* en punto de venta, vinilos autoadhesivos, polipropileno, vinilo para vehículos, etc.” (Brildor, s. f., párr. 35).

e) Tinta de látex o tinta de resina

Es una “tinta híbrida compuesta por base de agua, resinas de curación por calor y aditivos que fijan los pigmentos al soporte sobre el que se imprime” (Guía Impresión, 2019, párr. 29). Fue creada “como alternativa a las tintas solventes, y ofrece un brillo y durabilidad similares. No son tóxicas, ya que no contienen una cantidad significativa de compuestos volátiles (VOCs) y son inodoras” (Guía Impresión, 2019, párr. 29).

Uso: Se utiliza para “cartelería iluminada, fotografías, cartelería para interior, *display* para punto de venta, banners, vinilo y polipropileno autoadhesivos” (Guía Impresión, 2019, párr. 33).

f) Tinta de curado UV

Son “tintas líquidas hasta ser expuestas a la luz ultravioleta, momento en que se curan y polimerizan prácticamente al instante constituyendo una capa de color resistente y duradera” (Guía Impresión, 2019, párr. 37).

Uso: En principio se utilizaba “en soportes rígidos, no absorbentes como metal, cristal, diseño gráfico sobre ventanas, madera, plásticos. Sin embargo, se han conseguido fórmulas más flexibles para cortinas, *banners*, redes y banderas” (Guía Impresión, 2019, párr. 42).

g) Tinta híbrida solvente-UV

Es un tipo de tinta que combina una pequeña cantidad de solvente volátil con resinas de curación por UV que fijan los pigmentos al soporte. Suponen una alternativa económica a la tinta de látex, porque requieren menos energía para su curación, y ofrecen mayor durabilidad al aire libre (Guía Impresión, 2019, párr. 46).

Uso: “Se utiliza en impresiones en rodillo tanto para señalización de interior y de exterior, como vinilos autoadhesivos” (Guía Impresión, 2019, párr. 49).

## h) Tinta sólida

Esta tinta tiene una textura sólida similar a la cera a temperatura ambiente, y al calentarse se convierte en gel líquido en el cabezal de impresión. Los inyectores de tinta la depositan sobre el soporte frío, donde la tinta se solidifica al instante (Guía Impresión, 2019, párr. 53).

Este proceso se usa para “imprimir sobre papel a bajo costo que no incorpora ningún recubrimiento especial, sobre textiles y prendas, y muchos materiales no absorbentes como plástico y madera” (Guía Impresión, 2019, párr. 54).

Uso: Se utiliza para “*pósters* de gran formato, planos, cartelería para punto de venta, carteles sobre soportes resistentes al agua” (Guía Impresión, 2019, párr. 55).

- **Maquinarias**

La adquisición e importación de máquinas para el sector gráfico se realiza principalmente desde los siguientes países: Alemania, Estados Unidos, Japón y China.

Los valores de adquisición dependen de la antigüedad de la máquina. Una máquina usada oscila entre US\$ 20,000 a US\$ 400,000 según sus especificaciones técnicas a un solo color o 4 colores. Y, la inversión para máquinas nuevas es mayor a US\$ 1 M.

Dentro de las máquinas usadas en el sector se mencionan:

- a) Impresoras: Se tienen aquellas con sistema de impresión *offset* y digital. El primer sistema se caracteriza por imprimir grandes cantidades en muy poco tiempo, con alta calidad, por ejemplo, la impresión de periódicos, el segundo sistema permite la personalización.
- b) Guillotinas de papel: Para cortes de papel.
- c) Cizallas de papel: Muy similar a la guillotina, pero cuyo tipo de corte y uso es diferente.
- d) Plegadoras de papel: Sirve para plegar folletos de publicidad.
- e) Taladradoras, troqueles, perforadoras y micro perforadoras: Usadas para hacer agujeros.
- f) Encuadernadoras: Para encuadernación de libros, cuadernos, revistas, etc.
- g) Plastificadoras: Sirve para la realización de carteles que necesiten ser plastificados.
- h) Hendidora: Para realizar carpetas de cartón o cartulina, que llevan hendidos en forma de raya.
- i) Cantoneadoras: Para dar forma a los bordes de los papeles. Se utiliza principalmente para carpetas y tarjetas.

**1.3.1.3. Rivalidad entre competidores.** Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], la industria del papel y la impresión en el año 2018 cerró con una ligera disminución de -0.7% respecto al año anterior, este resultado se debió principalmente a la reducción de las actividades de impresión en -5.0% (véase Anexo 1), lo cual evidencia poca demanda y mucha oferta.

Se puede describir a la competencia como bastante intensa y con alta concentración, siendo las principales empresas que atienden la demanda de servicios de impresión: Metrocolor S.A., Quad/Graphics Perú S.A. e Industria Gráfica Cimagraf S.A.C. La alta concentración de estas empresas

sumado a un producto que no es altamente diferenciado y cuya ventaja competitiva está basada en la capacidad productiva, evidencian “el elevado grado de rivalidad existente y la cada vez mayor exigencia de la demanda, por lo que la capacidad productiva se convierte en un aspecto fundamental para sumar a la competitividad de las empresas” (Redondo, 1999).

La capacidad productiva es un indicador frecuentemente utilizado por las empresas para medir su competitividad, esta se ve afectada positivamente por gran número de factores; sin embargo, el principal es la innovación tecnológica, la cual puede suponer eficiencias en el uso de los materiales, reducción de costes y una mejora de la producción, con alto impacto “en el precio y los plazos de entrega a clientes. Además, la innovación tecnológica contribuye a que la empresa pueda hacer frente a las necesidades de los clientes, así como reaccionar con rapidez ante cambios en los mismos” (Redondo, 1999, p. 123); por ende, las innovaciones tecnológicas permiten tener impactos positivos tanto en eficiencia y eficacia.

Redondo (1999) indica, además:

No obstante, en ocasiones la falta de personal adecuado puede hacer que no se alcancen los niveles de productividad esperados. Por tanto, se requiere por parte de las empresas que compiten en el sector la necesidad de incorporar a sus procesos productivos las mejoras tecnológicas que vayan surgiendo si no desean ver peligrar sus posiciones competitivas (p. 123).

Por otro lado, la constante búsqueda de eficiencias productivas con la finalidad de lograr un mayor posicionamiento y expansión en el mercado se convierte en una amenaza conforme todas las empresas van ampliando sus capacidades con el objetivo de cumplir sus metas corporativas.

- **Competidores en el sector**

- a) Metrocolor S.A.

Esta empresa cuenta con presencia en varios países, en Perú inició operaciones en 1996 y actualmente es la empresa industrial líder en el rubro gráfico. Es importante indicar que forma parte del Grupo Belcorp y el 77% de las ventas se encuentran concentradas en empresas del mismo grupo, 18% corresponde a participación en consorcios y el 5% restante, lo conforman otros clientes.

Sobre los consorcios, principalmente eran conformados entre Metrocolor y las principales empresas de la industria gráfica del país (tales como Corporación Gráfica Navarrete y Amauta Impresiones Comerciales S.A.C.) y participaban de licitaciones del MINEDU para la impresión de libros educativos.

Metrocolor ofrece como principal servicio, soluciones en impresión comercial, para ello cuenta con la más alta tecnología en cada etapa del proceso de producción, lo que les permite ofrecer tiempos de entrega óptimos.

La posición de mercado que tiene es de 13%.

## b) Quad/Graphics Perú S.A.

La historia de la plataforma latinoamericana de Quad es la historia de adquisiciones y alianzas estratégicas con gráficas líderes en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú y México, así como de gráficas norteamericanas tales como Transcontinental Inc., Quebecor Printing (que luego se convirtió en Quebecor World) y World Color Press (también conocida como Worldcolor). Quad ingresó en el mercado gráfico latinoamericano por primera vez en la década de 1990, fue la adquisición que hizo en el año 2010 de la gráfica canadiense Worldcolor, seguida por la adquisición de las operaciones mexicanas de Transcontinental lo que estableció firmemente como la gráfica comercial más importante de Latinoamérica (Quad/Graphics, 2022a, párr. 1). La presencia en el Perú data del año 2010, su planta ubicada en Lima:

Es la gráfica más importante del país, y ofrece servicios de pre-prensa, impresión en rotativa *offset* y en prensa plana, y cuenta con amplia capacidad de cosido y encuadernación de lomo cuadrado. Se especializa en la impresión de libros de texto escolares, libros duros (de cartón) y directorios telefónicos (Quad/Graphics, 2022b, párr. 1).

La posición de mercado lograda es de 12%.

## c) Industria Gráfica Cimagraf S.A.C.

Inició operaciones en 1993, se dedica a brindar servicios gráficos integrales, sus principales líneas de negocio son: editorial, empaques, folletería y flexografía.

La empresa mantiene una importante posición en las licitaciones publicadas por el Ministerio de Educación. La posición de mercado que tiene es de 12%.

**1.3.1.4. Nuevos entrantes.** Los nuevos competidores no representan una grave amenaza; aunque no se cuenta con un producto diferenciado e identificado por una marca, las barreras de entrada que más influyen en la industria gráfica son altas debido al tamaño del mercado. La demanda de altos tirajes obliga a que los nuevos competidores tengan una sustancial economía de escala y experiencia, además de grandes requerimientos de capital para la inversión en activos fijos como maquinarias y amplios locales de almacenamiento, una máquina de impresión puede variar en el rango de US\$ 150,000 y US\$ 450,000.

**1.3.1.5. Productos sustitutos.** En la industria gráfica, existen diversos servicios que pueden atender a las necesidades de los diferentes tipos lectores, entre ellos tenemos: *e-books* (libros electrónicos) y audiolibros; siendo alternativas económicas y de fácil acceso. Las principales empresas que proveen *e-books* en el mercado peruano son: Amazon, PeruBookStore.com y la Biblioteca Nacional del Perú – Digital; esta última ofrece libros digitales y audiolibros por un periodo de 7 días de suscripción gratuita.

Los hábitos de los lectores peruanos han ido cambiando hacia el uso de nuevas herramientas digitales y la penetración de internet en ciertas zonas ha ido mejorando al cierre del 2018 (56.6%), la

mayor concentración se encuentra en el público de nivel educativo universitario (94.3%) quienes acceden desde su teléfono móvil (véase el Anexo 2).

Por otro lado, en el Perú existe un público que aún accede a los libros físicos porque prefieren vivir la experiencia de leer tangiblemente, sentir el olor de las hojas, la textura y el volver a releer, la preferencia dependerá mucho de los estilos de cada lector y los géneros de preferencia (véase el Anexo 3).

#### **1.4. La empresa**

Atlántico Impresiones S.A.C. forma parte de un grupo económico que tiene 20 años de experiencia, compete en el sector de impresiones gráficas, brindando los servicios de impresión de libros, revistas, folletos y afines.

Entre sus principales competidores se encuentran Quad Graphics Perú S.A., Metrocolor S.A., Industria Gráfica Cimagraf S.A.C. y Editorial e Imprenta Enotria S.A., cuyas ventas anuales totales en el 2018 fueron de S/ 39,000,000, S/ 42,000,000, S/ 38,000,000 y S/ 24,000,000 respectivamente.<sup>5</sup>

##### **1.4.1. Historia de la empresa**

Atlántico Impresiones S.A.C. se fundó el 5 de febrero de 2008 en Jr. Castro Virreyña – Breña en la ciudad de Lima, teniendo como objeto social la impresión de libros, folletos, partituras y otras publicaciones. Esta empresa surge con la finalidad de imprimir exclusivamente el contenido que Instituto Atlántico generaba.

Con el transcurso de los años y gracias a la adquisición de mejor infraestructura, la cartera de clientes se incrementó.

El grupo económico está conformado por los siguientes accionistas: Arturo Valdez Vásquez (76% de participación), Richard Valdez Vásquez e Instituto Atlántico S.A.C., quienes tienen 5% y 19% de participación, respectivamente. Así mismo, se compone por quince empresas adicionales, siendo las principales:

- Atlántico Impresiones S.A.C.: dedicada a brindar servicios de imprenta de libros.
- Instituto Atlántico S.A.C.: dedicada a la edición de libros, con publicaciones dirigidas a profesionales en cuatro ámbitos: Actualidad Empresarial, Actualidad Civil, Actualidad Penal, Actualidad Gubernamental.
- Atlántico Tarapoto S.A.C.: venta de los impresos al cliente final.
- Atlántico Huancayo S.A.C.: venta de los impresos al cliente final.
- Atlántico Ayacucho S.A.C.: venta de los impresos al cliente final.
- Atlántico Arequipa S.A.C.: venta de los impresos al cliente final.
- Atlántico Trujillo S.A.C.: venta de los impresos al cliente final.

---

<sup>5</sup> Cifras referenciales.

- Asesoría y Eventos Atlántico: venta de los impresos al cliente final.
- Publicaciones Atlántico: venta de los impresos al cliente final.

El liderazgo de Atlántico Impresiones S.A.C. es el resultado de su trayectoria en el mercado y la constante investigación de las necesidades de sus clientes ofreciendo propuestas de calidad a través de su red de profesionales de primer nivel, impactando en más de 10,000 publicaciones, 15 sucursales, más de 540 colaboradores y 450,000 suscripciones.

- **Misión**

“Transformar mercados a través de productos y servicios, brindando herramientas para que los clientes tomen decisiones de manera oportuna. Buscando innovar constantemente para generar valor y bienestar en la sociedad” (Atlántico Impresiones, 2020)<sup>6</sup>.

- **Visión**

“Ser líderes en los mercados en los que competimos” (Atlántico Impresiones, 2020).

- **Pilares**

- Crecimiento.
- Eficiencia.
- Colaboración.
- Tecnología.

- **Clientes**

Atlántico Impresiones S.A.C. segmenta a sus clientes en tres grupos: Empresa relacionada [Instituto Atlántico S.A.C.], Subcontrataciones (otros clientes) y Licitaciones [MINEDU].

Como principal cliente tiene a su empresa relacionada: Instituto Atlántico S.A.C., a la cual le facturó S/ 5.7 millones en el 2018. La empresa cuenta con tecnología competitiva y está tratando de diversificar sus ventas a través de licitaciones con el Estado [MINEDU], que hasta la fecha es su segundo cliente más importante con una facturación de S/ 2.4 millones del total de las ventas del 2018.

La diferencia de las ventas totales corresponde a clientes que acceden a servicios de subcontratación e impresiones, entre ellos se encuentra a Quad Graphics, uno de sus principales competidores.

---

<sup>6</sup> Por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

**Tabla 6***Ventas anuales de clientes principales**(Miles de Soles)*

Clientes principales	Venta anual (S/)
Quad Graphics	211,34
Instituto Pacifico SAC	5.672,73
Grambs Corporación Gráfica	367,06
Unidad Ejecutora - MINEDU	2.447,06
Pilares Editorial SAC	1.779,68
Comunica-2 SAC	88,98
Corp. Gráfica Navarrete	400,43
Escuela de Investigación	155,72
<b>Total 2018</b>	<b>11.123,00</b>

Fuente: elaboración propia basado en Atlántico Impresiones (2018)

A continuación, se detalla cada grupo de clientes:

a) Grupo de clientes 1: Empresa relacionada

Atlántico Impresiones S.A.C. brinda el servicio de impresión a la empresa relacionada Instituto Atlántico S.A.C. con la revista *Desarrollo Empresarial*, siendo el mejor referente de información para los profesionales que tienen relación con el quehacer empresarial, tomándose como base de consulta para la solución de problemas y toma de decisiones.

La revista *Desarrollo Empresarial* fue fundada en el 2001 y “publica artículos de investigación en el ámbito comercial y empresarial además de artículos vinculados principalmente a temas como: derecho tributario, contabilidad, laboral, finanzas y mercado de capitales, negocios internacionales e indicadores financieros” (Instituto Atlántico, 2022, párr. 1)<sup>7</sup>, los mismos que son evaluados por asesores, previo a su publicación.

Las calificaciones para la publicación de los artículos se realizan de forma anónima bajo el criterio de la calidad académica.

La revista cuenta con estructuras básicas de: 1) Editorial, 2) Data empresarial, la cual reúne las interpretaciones de los últimos cambios en la legislaciones emitidas de diferentes organismos, 3) Artículos, los cuales muestran un estudio y opinión sobre los diferentes temas coyunturales de actualidad, 4) Aplicaciones prácticas, son las que llevan a comprender de forma correcta cómo debe ser aplicada cada situación que muestre cierta confusión en la práctica, 5) Análisis jurisprudencial, el cual muestra la interpretación y aplicación de una norma específica, 6) Derecho Penal Constitucional,

<sup>7</sup> Por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

7) Indicadores económicos, los cuales muestran de forma actualizada todas las variantes que corresponden a los cambios de la economía y de qué forma afecta a nuestras actividades diarias.

El éxito y posicionamiento de la revista se debe a la plana de especialistas y asesores con los que cuenta la empresa en las diversas materias, estos se caracterizan por la investigación y el *know how* que han logrado una estrecha relación con sus suscriptores.

b) Grupo de clientes 2: Principales imprentas del país

En el sector, ciertas imprentas han tenido que recurrir a Atlántico Impresiones S.A.C. al sobrepasar su capacidad en las maquinarias propias por la demanda del mercado y solicitar el servicio de subcontratación.

Dentro de los principales clientes se encuentran:

- Santillana S.A.
- Enotria S.A.
- Industria Gráfica Cimagraf S.A.C.
- Quad Graphic Perú S.A.
- Emusa Perú S.A.C.

Las empresas son clientes y a la vez competidores, la proyección por parte de Atlántico Impresiones S.A.C. es disminuir el porcentaje de ventas que representa dentro del negocio, debido a que la mayoría de ellos podría complicarse por la reciente denuncia sobre concertación de precios.

c) Grupo de clientes 3: MINEDU

En este grupo de clientes, Atlántico Impresiones S.A.C. concursa o licita directamente con el MINEDU con la finalidad de hacerse de los contratos de impresión para la currícula escolar de nivel primaria y secundaria.

Las licitaciones adquiridas hasta la fecha por parte de la empresa son:

- Licitación MINEDU 2016: S/ 3.9 MM.
- Licitación MINEDU 2017: S/ 1.2 MM.
- Licitación MINEDU 2018: S/ 11.4 MM.

Para mayor referencia de los tipos de productos de cada grupo de clientes se puede revisar el Anexo 4.

● **Proveedores**

La compañía desde sus inicios se ha abastecido con materia prima local, siendo su principal insumo, el papel (80%) de las compras.

a) Papel

El 61% de las compras totales se concentra en dos proveedores, Sociedad Importadora S.A. (22%) y Papelera Alfa S.A. (38.57%); sin embargo, debido al incremento de la demanda de nuevos

clientes y con la convicción de lograr economías de escala con los insumos, se vio la oportunidad de empezar a establecer negocios con proveedores extranjeros como es el caso de la empresa holandesa International Forest Products L.L.C.

b) Tintas

El 100% de las compras de tinta se concentra en tres proveedores: Sun Chemical Perú S.A. (34%), Grafinal S.A. (26%) y Kralvi S.R.L. (40%). En lo que respecta a este insumo, Atlántico Impresiones S.A.C. no se ha visto en la necesidad de importarlo, debido a que los precios son bastante competitivos a nivel local y el abastecimiento está garantizado.

**Tabla 7**

*Compra anual a principales proveedores*

Proveedores principales	País	Insumo	Compra anual (Miles de S/)
Sociedad Importadora S.A.	Perú	Papel	1,903.19
Amauta Impresiones Comercial	Perú	Servicios	530.21
Papelera Alfa S.A.	Perú	Papel	3,444.53
Papelera Nacional S.A.	Perú	Papel	226.04
Convertidora del Atlántico E.I.R.L.	Perú	Servicios	159.06
Editora & Comercializadora Cartolan	Perú	Cartón	111.62
Sun Chemical Perú S.A.	Perú	Tintas	158.13
Grafinal S.A.	Perú	Tintas	120.92
Kralvi S.R.L.	Perú	Tintas	186.04
Foshan Jinxinyu Hardware Products	China	Mecanismos	226.04
International Forest Products L.L.C.	Holanda	Papel	1,756.23
Otros proveedores	Perú	Otros	479.99
<b>Total 2018</b>			<b>9,302.00</b>

Fuente: elaboración propia basado en Atlántico Impresiones (2018)

- **Capacidad instalada**

Está compuesta principalmente por máquinas y equipos relacionados a las actividades de impresión. El centro de operaciones de la empresa es un local ubicado en Breña cuyas dimensiones son 350 m<sup>2</sup> de terreno y 5 pisos, este local es propiedad del señor Arturo Valdez, quien a su vez lo arrienda a Atlántico Impresiones S.A.C. Por último, se pueden mencionar los vehículos utilizados para la distribución.

Es importante indicar que las máquinas con mayor relevancia han sido adquiridas en el extranjero bajo la modalidad de importación directa; en el 2018, se importaron US\$ 668,000, en el 2017, US\$ 153,000, y en el 2016, US\$ 383,000; siendo los principales países de origen: Alemania, China e Italia (véase en el Anexo 4).

### 1.4.2. Modelo de negocio

Atlántico Impresiones S.A.C. tiene entre su público objetivo a las principales editoriales del país y entidades gubernamentales como el MINEDU. Su principal actividad es brindar servicios de impresión apoyándose en actividades primarias, como logística de aprovisionamiento, que se basa principalmente en la adquisición de materia prima (papel, cartón y tinta). El papel es el insumo principal cuya disponibilidad es un factor clave en el momento de ganar una licitación y comenzar las operaciones.

La empresa produce grandes lotes de impresiones con el objetivo de optimizar costos, orientando su estrategia a economías de escala, donde el poder de negociación para comprar por grandes volúmenes a los proveedores y una alta capacidad instalada permite contar con precios competitivos y ofrecer tiempos óptimos para entregar el producto final.

El servicio que brinda Atlántico Impresiones S.A.C. se basa en tres atributos diferenciadores: tiempo, precio competitivo y confianza.

- Tiempo: Los tiempos de entrega se establecen en cada contrato con cláusulas donde se indica la penalidad en caso de cumplirlos.
- Precio competitivo: La producción por volumen y la estructura de costos permite fijar precios acordes al mercado.
- Confianza: Atlántico Impresiones S.A.C. es recomendado por las grandes empresas del sector cuando tienen falta de capacidad instalada.

En cuanto a la estructura de costos, la materia prima representa el 83,6% de las ventas y los gastos administrativos el 10,8%. Como factor diferencial, Atlántico Impresiones S.A.C. tiene máquinas de última tecnología lo cual les permite asegurar un servicio ágil y ofrecer un producto terminado de calidad.

Atlántico Impresiones S.A.C. cuenta con recursos y procesos clave para soportar todo el ciclo de producción:

- **Recursos clave**

**Personal capacitado:** El personal está preparado tanto para el manejo de máquinas así como para la atención de cualquier desperfecto que se presente durante el proceso de producción.

**Máquinas de alta tecnología:** Las máquinas en su mayoría son importadas y la característica principal es la velocidad de impresión.

**Almacenes:** El correcto manejo permite reducir costos de almacén y reducir tareas administrativas, y por ende una mejor gestión de pedidos hacia los clientes. La distribución de los productos terminados empieza desde el almacén ubicado en Lima - Breña hasta las quince sucursales en todo el país.

Proveedores de papel y tinta: La mayoría son locales por las facilidades de pago y facilidades de almacenamiento.

- **Procesos clave**

Compra de materia prima: Cuando la empresa recibe un pedido, lo primero que realiza es comprar materia prima para asegurar el cumplimiento de cualquier pedido que podría llegar al área de ventas.

El abastecimiento empieza con la compra de papel y tintas, ambos almacenados en el local que tiene la empresa en Breña, esta materia prima demanda un importante espacio dentro del almacén.

Las compras se realizan a crédito en un 90% de los casos, considerando plazos de 120 días.

Como se mencionó antes, para garantizar el correcto funcionamiento y buena gestión dentro del modelo de negocio, la empresa aplica una estrategia de costos basada en la compra de materia prima por volumen y aceptación de pedidos con tiraje amplio, esto, considerando los costos fijos relacionados al funcionamiento y mantenimiento de la planta. Esta práctica es la misma que utilizan los principales competidores del sector.

- **Proceso ágil en recambio de tiraje**

La eficiencia en el recambio de las máquinas es vital para llegar a la proyección de volúmenes diarios y evitar tiempos muertos. La empresa está totalmente orientada al uso eficiente de recursos y menores costes económicos que resulten dentro de todo el proceso.

Recepción de pedido: Cuando la empresa recibe un pedido, se considera mediante una orden de servicio. En ésta se establecen los tiempos de atención y detalles de las tintas, acabados y demás. La operación inicia cuando la empresa recibe un pedido (empresa relacionada o un tercero), o gana una licitación.

El proceso de impresión puede durar entre 15 días y 2 meses, dependiendo del volumen requerido. Si se trata de autoabastecimiento y servicios a terceros privados, se brinda crédito de hasta 60 días una vez facturado el servicio. La facturación se realiza cuando sus clientes brindan el visto bueno por el producto final.

La empresa no tiene problemas de cobranza debido a la cartera de clientes que maneja (empresas del sector editorial con gran prestigio en el mercado).

Dentro de su estabilidad en el mercado ha podido entender los cambios que el sector requiere, adaptando su modelo de negocio a las necesidades y oportunidades del mismo; un claro ejemplo fue la decisión de licitar directamente con el Ministerio de Educación, lo que le permitió crecer, hacerse de un nombre dentro de las principales imprentas del país.

- **Cadena de valor**

El desarrollo de la cadena de valor de Atlántico Impresiones S.A.C. se da a través de las siguientes actividades primarias:

Logística de aprovisionamiento, existe una constante coordinación con el área de compras que permite planificar la adquisición de insumos y garantizar la continuidad de la operación. Los insumos principales son: papel, tinta y cartón. La empresa cuenta con un espacio de 80 m<sup>2</sup> para el almacenamiento.

El departamento de operaciones se divide en las áreas de Procesos y Calidad. El proceso principal se basa en la impresión de libros y/o revistas, el área cuenta con 40 personas que trabajan de manera regular y llega a 70 en época de campaña; es decir, cuando lícita con el MINEDU y tiene que preparar altos volúmenes.

Y el área de Calidad donde constantemente se analizan los procesos con el objetivo de prestar un servicio de impresión ágil, que cumpla con los requisitos y expectativas de los clientes.

En cuanto a la logística de distribución, para el caso de Instituto Atlántico S.A.C. quien es cliente parte del grupo, se establecen plazos de entrega según negociaciones con los suscriptores; generalmente son mensuales o bimensuales y considerando la publicación de las ediciones, todo el material impreso pasa de la sede de almacenamiento en Breña a las 15 sucursales en todo el país. Para clientes de mayor envergadura como MINEDU los plazos de entrega están asociados a lo especificado en las bases de cada licitación.

Estas actividades se apoyan en:

Infraestructura: La empresa cuenta con un local propio y con tecnología de última generación. Por el lado económico tiene una sólida estructura financiera y a la vez una buena reputación crediticia que le ha servido para financiar nuevas inversiones y crecer en pocos años de actividad.

Compras: Éstas se basan en la adquisición de maquinaria, flotas de vehículos y materia prima, siempre contando con las mejores tecnologías para brindar un servicio de impresión con altos estándares.

### **1.5. Licitaciones del MINEDU (textos escolares)**

Los contratos de abastecimiento de material relacionado a la educación los realiza el MINEDU a través de la Unidad Ejecutora 120: Programa Nacional de Dotación de Materiales Educativos conforme a los principios previstos en la Ley N° 30225 (11 de julio del 2014) y al Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado aprobado por Decreto Supremo N° 344-2018-EF (31 de diciembre del 2018). Los importes que se negocian se establecen en el Presupuesto del Sector Público para el año fiscal en tránsito.

Específicamente, y hablando del servicio de impresión de textos escolares, los contratos inician con licitaciones públicas cuyas bases detallan el inicio a fin de cada fase del proceso.

Las bases inician con el “Deber de Colaboración”, donde se indica que:

Los postulantes a la licitación se encuentran obligados a prestar su colaboración al Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE, en adelante) y a la Secretaría Técnica de la Comisión de Defensa de la Libre Competencia del INDECOPI, en todo momento según corresponda a sus competencias, a fin de comunicar presuntos casos de fraude, colusión y corrupción por parte de los funcionarios y servidores de la Entidad, así como los proveedores y demás actores que participan en el proceso de contratación.

De igual forma, deben poner en conocimiento del OSCE (Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado) y a la Secretaría Técnica de la Comisión de Defensa de la Libre Competencia del INDECOPI los indicios de conductas anticompetitivas que se presenten durante el proceso de contratación, en los términos del Decreto Legislativo N° 1034, "Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas", o norma que la sustituya, así como las demás normas de la materia (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos [SUNARP], 2022, p. 2).

El flujo de las licitaciones con el MINEDU para imprimir el material educativo se contempla en el Anexo 7.

#### **1.6. La oportunidad - denuncia de concertación de precios**

Entre octubre de 2017 y junio 2018 la Secretaría Técnica de la Comisión de Defensa de la Libre Competencia llevó a cabo una exhaustiva investigación entre las principales empresas del sector de impresión gráfica en el marco de las actividades que realiza para detectar posibles conductas anticompetitivas en el país. Dicha Secretaría indicó que dicha investigación se debió a:

La presunta realización de una práctica colusoria horizontal en la modalidad de establecimiento de posturas o abstenciones en licitaciones, concursos u otra forma de contratación o adquisición pública en el mercado de servicios de impresiones gráficas de material educativo a nivel nacional entre enero de 2009 y julio de 2016.

Entre las principales empresas investigadas se encuentran: las empresas vinculadas Amauta Impresiones Comercial S.A.C y Empresa Editora El Comercio S.A., Metrocolor S.A., Corporación Gráfica Navarrete S.A. y Quad/Graphics Perú S.A. (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI] y Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2021, p. 2).

La Secretaría Técnica (INDECOPI y PCM, 2021, p. 34-36) indica también que durante la investigación se encontraron:

Indicios acerca de esta presunta práctica colusoria (documentos físicos, declaraciones, archivos electrónicos, correos electrónicos y evidencia económica extraída de la revisión de propuestas técnicas y económicas o actas de otorgamiento relacionados con los

procedimientos de selección investigados) que fueron descritos y analizados por la Secretaría Técnica en los numerales 87 a 248 de la Resolución de Inicio y reevaluados en los numerales 83 a 370 del Informe Técnico. En este último documento, la Secretaría Técnica indicó que el análisis conjunto de estos medios probatorios permitía probar los siguientes hechos:

*a) La existencia de reuniones entre representantes de empresas competidoras:* Estas reuniones se convocaban y llevaban a cabo en fechas cercanas a momentos clave en los procedimientos de selección como la presentación de propuestas.

*b) El contenido de correos electrónicos o documentos permite apreciar o inferir un acuerdo anticompetitivo:* la gran mayoría de correos electrónicos recabados, así como la totalidad de documentos físicos, permite apreciar o, al menos, inferir el contenido de acuerdos anticompetitivos entre las empresas investigadas.

*c) La existencia de patrones derivados del análisis de la evidencia económica:* la Secretaría Técnica identificó dos patrones que se revelan en las posturas que las empresas asumen al momento de la presentación de propuestas:

*“Patrón de autoeliminación”*, el mecanismo más utilizado por las empresas investigadas para la ejecución del acuerdo anticompetitivo. Este patrón se observa en las propuestas presentadas por las empresas imputadas en aquellos ítems que no les habían sido asignados a través de la conducta anticompetitiva investigada. Así, en aplicación de este patrón, estas empresas renunciaron a competir por aquellos ítems que no les corresponden por medio de dos formas: o (i) la empresa presentaba ofertas cercanas al valor referencial, las cuales por lo general podían oscilar alrededor de 1% o menos de dicho porcentaje (por ejemplo, 0.5% o 0.7%) respecto del valor referencial, descalificando de esta forma, o (ii) dicha empresa se abstenía de postular al ítem en cuestión.

*“Patrón de equivalencia”* mediante el cual los ítems habían sido repartidos bajo cierta lógica de equivalencia, lo que definía la forma de distribuir los ítems eran los montos de los valores referenciales, lo que determinaría que al final, los montos repartidos debían ser, de alguna forma, equitativos.

Por otro lado, la Secretaría Técnica (INDECOPI y PCM, 2021, p. 33) afirma que:

La información brindada por las empresas investigadas como parte de los requerimientos de información efectuados por la Secretaría Técnica, determinó que, dependiendo de la empresa, las impresiones al sector público representaron entre el 14% y 43% de sus ingresos totales por el servicio de impresión entre el 2009 y 2016. En ese mismo período, el MINEDU y/o sus unidades ejecutoras licitaron más de S/ 850,000,000 en servicios de impresión de material educativo.

De la investigación realizada, la comisión encargada concluyó que:

La evidencia recabada permite acreditar la existencia de una práctica colusoria horizontal en la modalidad de establecimiento de posturas o abstenciones para el reparto de ítems en licitaciones, concursos y otras formas de contratación o adquisición pública y por lo tanto correspondía determinar la sanción adecuada que debe imponerse a cada uno de los agentes infractores (INDECOPI y PCM, 2021, p. 67).

Esta situación entre las principales empresas del sector de impresión le podría permitir a Atlántico Impresiones S.A.C., presentarse como empresa licitadora y tener al MINEDU como su principal cliente.

### 1.7. Detalle de la inversión

El terreno de Ate que se iba a comprar se cotizó en US\$ 1,500,000 y se consideran gastos adicionales por: impuestos, gestiones notariales e implementación de la planta (movimiento de tierras y cimientos, losa, conexión eléctrica, nave, construcción de instalaciones) por US\$ 350,000.

Así mismo, las máquinas seleccionadas para implementar la nueva planta serían como lo indicado en la Tabla 8.

**Tabla 8**

*Tipos de máquinas rotativas por país de origen y precio*

Detalle	País	Precio (US\$)
Máquina rotativa KBA Compacta 215 – 1999	India	390,000.00
Máquina rotativa KBA Compacta 215 – 2001	Indonesia	360,000.00
Máquina troqueladora BOBST NOVACUT	España	198,270.00
Máquina tapa dura KOLBUS DA 280	Polonia	174,000.00
Máquina plastificadora	Compra local	17,400.00
Máquina plastificadora	Compra local	15,340.00

Fuente: elaboración propia basado en Atlántico Impresiones (2018)

Las máquinas que vendrían de India e Indonesia están sujetas a un flete adicional y en la negociación se determinó que éste debía ser asumido por el comprador, se pactó en 11% del precio. Para el caso de las máquinas de España y Polonia, el precio incluía el costo de flete.

Todas las máquinas importadas están sujetas a gastos de nacionalización y desaduanaje, estos se calcularon en aproximadamente el 15% del precio.

En abril del 2019, se consideraría un tipo de cambio de S/ 3.30 y se proyectaba que se mantuviera así durante los siguientes años.

El señor Valdez, considerando que se podrían venir importantes inversiones en la empresa, había vendido recientemente dos inmuebles que estaban registrados a título personal y pretendía ingresar el dinero a la empresa, a modo de incremento de capital como aporte de los accionistas, dicha cifra ascendía a S/ 4,900,000. Adicionalmente, la empresa podría contar con S/ 1,700,000 tanto por las

utilidades no distribuidas como los ingresos netos que generarían la licitación que acababa de terminar (campaña escolar del 2019).

La empresa había calculado que producto de la oportunidad, durante el 2019 las ventas se incrementarían, aun contando con la misma capacidad, en un 35% versus el 2018 (véase el Anexo 8) y si se llegase a realizar la inversión, a partir de enero del 2020, esta nueva planta generaría ingresos por el 60% de lo vendido en el 2019, considerando que se dedique exclusivamente a atender órdenes del MINEDU<sup>8</sup> (es importante recalcar que se considerará únicamente la facturación de la nueva planta), en el 2021 se generarían ingresos por el 45% del 2019 (nuevamente considerando solo la facturación de la nueva planta) y se mantendrían constantes durante los siguientes años. Esta proyección se realizó teniendo en cuenta que en el 2021 podría aparecer competidores que tomen parte de las licitaciones o en su defecto, levantarse la sanción a las empresas implicadas en la concertación de precios.

Dada la mejor capacidad de negociación con los proveedores, los costos de ventas para este proyecto serían de 60% del total de ventas, por otra parte, los gastos administrativos y de venta se estiman en 6% y 2.4% respectivamente (estos dos últimos porcentajes fueron tomados en cuenta por la empresa, debido al promedio histórico).

Las máquinas se deprecian en 10 años y se contempla una tasa de impuesto a la renta de 28%.

La tasa de interés con el banco estaba previamente negociada y sería de 4%, el crédito se desembolsará en soles y se establecería a un plazo de 10 años de pago más un periodo de gracia total de 6 meses (periodo de implementación de la planta), se esperaba que el desembolso se realice en el mes de junio por lo que la primera cuota sería en enero del 2020.

Para todos los efectos, considerar los valores constantes.

### **1.8. El momento de la decisión**

Arturo Valdez acaba de recibir la aprobación del crédito bajo todos los detalles solicitados (importes y periodo de gracia), ahora solo le queda tomar una decisión final con el análisis realizado; sin embargo, aún le embargaba la preocupación y mantenía en su mente las siguientes preguntas: ¿Es el momento correcto para invertir y asumir esta deuda? ¿Podré mantener un buen comportamiento de pago por los diez años que he solicitado de plazo? ¿Seguiré siendo uno de los principales proveedores del MINEDU para ese entonces? ¿Cuáles son las barreras de salida de esta gran inversión? ¿Qué otras amenazas pueden interferir con el correcto desarrollo de mi empresa?

---

<sup>8</sup> La empresa había calculado que podría hacerse con el 50% de los importes que dejarían de percibir las empresas sancionadas.



## Anexos

### Anexo 1

#### Manufactura no primaria del Perú al 2018

(Variación porcentual respecto a similar periodo del año anterior)

	Estructura porcentual 2017	2018			
		Diciembre		Año	
		Var %	Contribución	Var. %	Contribución
Alimentos y bebidas	22.1	-2.2	-0.5	1.2	0.5
Cerveza y malta	2.8	8.9	0.2	-0.1	0
Bebidas alcohólicas	0.6	13.1	0.1	26.3	0.2
Harina de Trigo	1.6	7.2	0.1	3.4	0.1
Aceites y grasas	2.4	3	0.1	2.3	0.1
Fideos	0.8	4.6	0	2.8	0
Alimentos para animales	1.1	1.2	0	13.3	0.2
Cacao, chocolate y productos de confitería	0.5	2.5	0	5	0
Bebidas gaseosas	2.2	-1.3	0	-10.7	-0.2
Panadería	2.9	-1.5	0	-1.1	0
Productos alimenticios diversos	2.2	-7.1	-0.2	1.9	0.1
Productos lácteos	2.6	-10.5	-0.3	0.9	0
Conservas de alimentos	2.3	-20.4	-0.5	0.7	0
<b>Textil, cuero y calzado</b>	<b>14.4</b>	<b>-16.9</b>	<b>-2.5</b>	<b>-3.9</b>	<b>-0.6</b>
Prendas de vestir	5.7	2	0.1	7.4	0.4
Cuerdas, cordeles y redes	0.2	2.8	0	4.9	0
Otros productos textiles	0.7	-5.4	0	-2.9	0
Cuero	0.9	-7.8	-0.1	7.5	0.1
Tejidos y artículos de punto	1.3	-12.6	-0.2	-3.9	-0.1
Hilados, tejidos y acabados	2.9	-10.8	-0.3	-5.7	-0.2
Calzado	2.6	-46.2	-2.1	-31.2	-0.8
Madera y muebles	7.1	17.3	1.1	7.9	0.6
Madera procesada	1.4	55.4	0.8	7.2	0.1
Muebles	5.7	5.6	0.2	8.1	0.5
<b>Industria del papel e imprenta</b>	<b>8.7</b>	<b>3</b>	<b>0.3</b>	<b>-0.7</b>	<b>-0.1</b>
Actividades de impresión	3.4	9.1	0.3	-5	-0.2
Envases de papel y cartón	1.3	9.8	0.2	19.3	0.3
Papel y Cartón	0.2	1.1	0	12.2	0
Otros artículos de papel y cartón	3.7	-4.3	-0.2	-4.6	-0.2
<b>Productos químicos, caucho y plásticos</b>	<b>17.2</b>	<b>3.3</b>	<b>0.6</b>	<b>3.3</b>	<b>0.7</b>
Explosivos, esencias naturales y químicas	1.7	25.5	0.4	9.7	0.2
Plaguicidas, abonos y compuestos plásticos	0.8	46.8	0.4	-6.9	-0.1
Productos farmacéuticos	1.6	14.3	0.2	4.2	0.1
Productos de tocador y limpieza	3.9	2.1	0.1	4	0.2
Fibras sintéticas	0.2	26.4	0	7.9	0
Plásticos	5.1	0.2	0	4.3	0.3
Pinturas, barnices y lacas	2.3	-3.9	-0.1	3.1	0.1
Sustancias químicas básicas	1	-13.9	-0.1	-0.9	0
Caucho	0.6	-34.1	-0.2	-9.9	-0.1
<b>Minerales no metálicos</b>	<b>12.2</b>	<b>2.2</b>	<b>0.3</b>	<b>2.7</b>	<b>0.3</b>
Materiales para construcción	4.3	9.9	0.4	4.6	0.2
Vidrio	1.8	3.3	0.1	3.1	0.1
Productos abrasivos	0.1	20.9	0	15.5	0
Cemento	6.1	-2.5	-0.2	0.9	0.1
Industria del hierro y acero	2.1	0.4	0	1.4	0
Productos metálicos, maquinaria y equipo	11.2	7.5	1.1	12	1.6
Productos metálicos	6.9	28.8	2.3	11.6	0.8
Maquinaria eléctrica	1.2	8.7	0.1	23.8	0.4
Maquinaria y equipo	0.9	0.6	0	-4.8	0
Material de transporte	2.2	-40.7	-1.4	14.3	0.4
<b>Manufactura diversas</b>	<b>2</b>	<b>50</b>	<b>0.8</b>	<b>25.1</b>	<b>0.5</b>
<b>Servicios industriales</b>	<b>2.9</b>	<b>25.9</b>	<b>0.6</b>	<b>6</b>	<b>0.2</b>
<b>Manufactura no primaria</b>	<b>100</b>	<b>1.7</b>	<b>1.7</b>	<b>3.7</b>	<b>3.7</b>

Fuente: BCRP (2019), p. 18

## Anexo 2

### Penetración de internet en el Perú

“El Perú tiene 30 millones 135 mil 875 habitantes, de los cuales 10 millones son internautas” (Anatomía de Red, 2013, p. 13). Según el informe *Las Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares* elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019, p. 9), el 56.6% de los peruanos accede a Internet en sus hogares a nivel nacional, información al último trimestre del 2018.

El crecimiento de hogares con acceso a internet ha sido progresivo y el rango de edades de los internautas se distribuye de la siguiente manera: El 46.8% en el rango de 41 a 59 años, el 86% en el rango de 19 y 24 años, el 75.1% en el rango de 12 y 18 años, el 38.5% en el rango de 6 y 11 años y por último, el 18.2% son adultos mayores (INEI, 2019, p. 9).

A continuación, se brinda información sobre el uso de internet:

### Población de 6 años y más de edad que hace uso de internet, según área de residencia

(Porcentaje del total de población de 6 años y más de edad de cada área de residencia)

Área de residencia	oct- nov- dic 2017	oct- nov- dic 2018/P	Variación (puntos porcentuales)
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>56,6</b>	<b>5,6</b>
Lima Metropolitana	73,8	77,7	3,9
Resto Urbano 1/	51,7	59,1	7,4
Área Rural	16	19,7	3,7

1/. No incluye Lima Metropolitana

P/. Preliminar

Fuente: INEI (2019), p. 9

### Población de 6 años y más de edad que hace uso de internet, según grupos de edad

(Porcentaje del total de población de 6 años y más de edad de cada área de residencia)

Grupos de edad	oct- nov- dic 2017	oct- nov- dic 2018/P	Variación (puntos porcentuales)
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>56,6</b>	<b>5,6</b>
6-11 años	35,2	35,7	0,5
12-18 años	71,8	74,9	3,1
19-24 años	80,6	84,4	3,8
25-40 años	60,7	70,5	9,8
41-59 años	38,4	45,1	6,7
60 y más	14,1	20,2	6,1

1/. No incluye Lima Metropolitana

P/. Preliminar

Fuente: INEI (2019), p. 9

### Población de 6 años y más de edad que hace uso de internet, según nivel educativo

(Porcentaje del total de población de 6 años y más de edad de cada área de residencia)

Nivel educativo	oct- nov- dic 2017	oct- nov- dic 2018/P	Variación (puntos porcentuales)
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>56,6</b>	<b>5,6</b>
Primaria 1/	21,4	23,4	2
Secundaria	55,8	64,1	8,3
Superior No Universitaria	79,8	85,8	6
Superior Universitaria	92,8	94,3	1,5

1/. No incluye Lima Metropolitana

P/. Preliminar

Fuente: INEI (2019), p. 10

### Población de 6 años y más de edad que hace uso de internet, según lugar de acceso

(Porcentaje del total de población de 6 años y más de edad de cada área de residencia)

Grupos de edad	oct- nov- dic 2017	oct- nov- dic 2018/P	Variación (puntos porcentuales)
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	
Solo por teléfono móvil	33,7	42,4	8,7
En el hogar y teléfono móvil	16,3	16,1	-0,2
Solo en el hogar	9,7	6,3	-3,4
En el hogar, trabajo y teléfono móvil	6,6	6,6	0
Solo en cabina pública	11,2	6,5	-4,7
Solo en casa de otra persona	1,1	0,6	-0,5
Solo en el trabajo	1,1	0,5	-0,6
Solo en establecimiento educativo	1,4	1,5	0,1
Solo en otro lugar	0,2	0,1	-0,1
En dos o más lugares 1/	18,7	19,3	0,6

Fuente: INEI (2019), p. 10

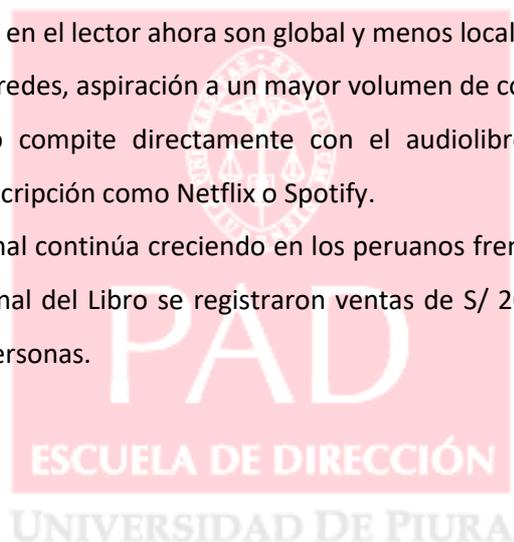
### Anexo 3

#### Formatos de libros según estilo de vida – Perú

Estilo de vida	Libro Físico	E-Book	Audiolibro
Movimiento físico	N/A	N/A	Aplica perfil moderno
Viajero en bus/manejando	N/A	N/A	Aplica
Momentos de conexión o intimidad	Aplica (sensación táctil, olor, textura)	N/A	N/A
Relectura	Aplica para resaltar datos importantes	Aplica para resaltar datos importantes	N/A
Género del libro	Aplica (libro de poesía)	Aplica (otros géneros)	Aplica en el caso de una novela
Practicidad	N/A	Aplica	Aplica

Fuente: elaboración propia

- Nuevas tendencias en el lector ahora son global y menos local.
- Mayor conexión a redes, aspiración a un mayor volumen de contenido.
- Un libro físico no compite directamente con el audiolibro, este último competirá con plataformas de suscripción como Netflix o Spotify.
- La lectura tradicional continúa creciendo en los peruanos frente a la presencia de *e-book*, en la Feria Internacional del Libro se registraron ventas de S/ 20,000,000 de una asistencia de medio millón de personas.



Anexo 4

Grupo de clientes

- Grupo 1: Impresión de libros a la empresa relacionada Instituto Atlántico



Fuente: Atlántico Impresiones (2018)

- Grupo 2: Servicios de impresión a terceros (subcontratación por parte de principales empresas)



Fuente: elaboración propia

- Grupo 3: Servicio de impresión a MINEDU



Fuente: MINEDU (2019a); MINEDU (2019b)

**Anexo 5***Capacidad instalada*

Detalle de maquinaria	Costo en S/
Cosedora	123.158,00
Dobladora	71.583,45
Embuchadora	98.200,00
Engrapadora	504.992,38
Encoladora	90.000,00
Guillotina	33.000,00
Horno	57.000,00
Impresora	324.199,33
Termoselladora	10.500,00
Plastificadora	33.000,00
Perforadora	17.882,49
Vibradora	30.937,82
Transformador trifásico	52.755,46
Máquina tapa dura	181.670,51
Compresor de aire estacionario	96.582,87
Máquina enfajadora	87.374,91
Máquina plegadora	9.975,00
Tablero general de distribución	17.530,00
Encoladora Kolbus KM 473.A	1.967.914,15
Horno Kolbus HB 531	186.152,27
Embutidora Kolbus BF-512	1.079.165,38
Máquina envolvente automática SITMA MOD	1.240.671,98
Vehículos motorizados	82.093,22
Vehículos no motorizados	11.040,00
Enseres	14.237,27
Equipo para procesamiento de información (Cómputo)	127.894,68
Equipo de comunicación	125.744,50
<b>TOTAL</b>	<b>6.675.255,67</b>

Fuente: elaboración propia

**Imágenes de la capacidad instalada a adquirir:**

- **Maquinarias**



Fuente: elaboración propia

- **Inmueble en Ate**



Fuente: elaboración propia

- Interior inmueble de Ate



Fuente: elaboración propia



## Anexo 6

### *Características comunes del procedimiento de selección*

*Referencias:* Cuando en las bases integradas se menciona la palabra Ley, se entiende que se está haciendo referencia a la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, y cuando se menciona la palabra Reglamento, se entiende que se está haciendo referencia al Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado aprobado por Decreto Supremo N° 344-2018-EF (SUNARP, 2022, p. 4).

Las referidas normas incluyen sus respectivas modificaciones, de ser el caso.

*Convocatoria:* La realiza el área de contrataciones del MINEDU, se realiza a través de su publicación en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEASE, en adelante) “de conformidad con lo señalado en el artículo 54 del Reglamento, en la fecha señalada en el calendario del procedimiento de selección, debiendo adjuntar las bases y resumen ejecutivo” (SUNARP, 2022, p. 4).

*Registro de participantes:* Los candidatos deben contar “con inscripción vigente y estar habilitados ante el Registro Nacional de Proveedores (RNP) que administra el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE)” (SUNARP, 2022, p. 4).

La inscripción se realiza a través de la web del SEASE (es el sistema electrónico que “permite el intercambio de información y difusión sobre las contrataciones del Estado, así como la realización de transacciones electrónicas”) (Plataforma digital única del Estado Peruano [GOB.PE], 2022, párr. 1).

*“Formulación de consultas y observaciones a las bases:* La formulación de consultas y observaciones a las bases se efectúa de conformidad con lo establecido en los numerales 72.1 y 72.2 del artículo 72 del Reglamento” (SUNARP, 2022, p. 4).

*“Absolución de consultas, observaciones e integración de bases:* La absolución de consultas, observaciones e integración de las bases se realizan conforme a las disposiciones previstas en los numerales 72.4 y 72.5 del artículo 72 del Reglamento” (SUNARP, 2022, p. 4).

*“Perfeccionamiento del contrato:* Los plazos y el procedimiento para perfeccionar el contrato se realiza conforme a lo indicado en el artículo 141 del Reglamento” (SUNARP, 2022, p. 9).

“Para perfeccionar el contrato, el postor ganador de la buena pro debe presentar los documentos señalados en el artículo 139 del Reglamento y los previstos en la sección específica de las bases” (SUNARP, 2022, p. 9).

*“Garantías:* Las garantías que deben otorgar los postores y/o contratistas, según corresponda, son las de fiel cumplimiento del contrato y por los adelantos” (SUNARP, 2022, p. 9).

“Fiel cumplimiento: Como requisito indispensable para perfeccionar el contrato, el postor ganador debe entregar a la Entidad la garantía de fiel cumplimiento de este por una suma equivalente

al diez por ciento (10%) del monto del contrato original. Esta se mantiene vigente hasta la conformidad de la recepción de la prestación a cargo del contratista” (SUNARP, 2022, p. 9).

“Adelanto: La Entidad puede entregar adelantos directos al contratista, los que en ningún caso exceda en conjunto del treinta por ciento (30%) del monto del contrato original, siempre que ello haya sido previsto en la sección específica de las bases” (SUNARP, 2022, p. 11).



## **Anexo 7**

### *Flujo de las licitaciones con MINEDU*

*Convocatoria:* Es el inicio de las licitaciones o concurso público y en lo que respecta a material educativo (textos escolares). Se realizan entre los meses de agosto, setiembre y octubre, con la finalidad de obtener el 100% del material educativo que se repartirá el siguiente año escolar.

Se publican las bases en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado [SEACE], estas bases contienen a detalle los requisitos y especificaciones que deben cumplir las empresas que deseen participar en la licitación.

*Registro de participantes:* Los participantes que cumplen con los requisitos establecidos en las bases de la convocatoria, se registran en la misma página web del SEACE. El plazo para las inscripciones es de diez días hábiles.

*Formulación de consultas y respuestas sobre el concurso y las bases:* Los que desean participar de la licitación pueden realizar consultas sobre alguna revisión previa o sobre las especificaciones técnicas contenidas en las bases; por ejemplo: grosor de las hojas, material de empastado, entre otros. El MINEDU tiene la obligación de responder y en base a ello, los postulantes pueden decidir si concretan una oferta o no. Este proceso puede durar entre diez y veinte días hábiles.

*Presentación de la propuesta por parte de los licitantes:* Las empresas que postulan a la licitación estructuran un expediente según los requerimientos del concurso. Este es el paso final antes de que el MINEDU evalúe los expedientes y otorgue la buena pro a un candidato. El plazo otorgado es de cinco días hábiles desde la respuesta a las consultas.

*Publicación de la buena pro:* El MINEDU evalúa los expedientes de los candidatos al concurso público y emite un resultado del o los ganadores. Este proceso dura diez días hábiles.

*Consentimiento de la buena pro:* Luego de que se publica la buena pro, los candidatos que no fueron elegidos tienen la opción de presentar objeciones a la misma, estas objeciones pueden estar relacionadas con la capacidad de la empresa ganadora o algún otro incumplimiento que se relacione con las bases de la licitación. Para presentar objeciones y estas sean aceptadas (se asigna otro ganador) o rechazadas (se mantiene la decisión de la buena pro) por parte del MINEDU, se dispone de un plazo de ocho días hábiles luego de publicada la buena pro.

*Presentación de cartas fianza de fiel cumplimiento y documentos especificados en el contrato:* Previo a la firma del contrato, es necesario presentar un expediente con los documentos que se detallan en las bases; así mismo, se debe presentar la carta fianza de fiel cumplimiento (10% del contrato). El plazo para presentar los documentos es de ocho días hábiles.

*Firma de contrato:* Luego de presentados los formatos y documentos requeridos para la firma del contrato, estos pasan a revisión, al obtenerse el visto bueno, se concreta la firma de este. El proceso

dura tres días hábiles. En este punto, de estar indicado en las bases, se puede presentar una carta fianza de adelanto por el 30% del contrato.

*Envío de plotters y revisión de estos:* En este punto inicia el proceso de impresión. El MINEDU envía a la empresa ganadora de la licitación, los *plotters* o bosquejos del material que será impreso. Luego de ello, la empresa ganadora revisa dichos *plotters* y puede brindar sus apreciaciones al MINEDU.

*Revisión y visto bueno por parte del MINEDU:* El Ministerio revisa las apreciaciones y/o recomendaciones de la empresa ganadora de la licitación y brinda su visto bueno para la prueba de color e impresión del primer borrador.

*Pruebas de color y envío de borrador o machote:* Con el visto bueno del *plotter*, la empresa ganadora de la licitación realiza la impresión de un borrador o machote (versión final del libro o material educativo). Posteriormente se envía al MINEDU para que sea revisado.

*Visto bueno del borrador:* El MINEDU revisa el borrador y puede realizar observaciones o, en el mejor de los casos, brindar el visto bueno para el inicio de la impresión de todo el tiraje.

*Impresión de material:* Cuando se obtiene el visto bueno por el borrador, inicia el proceso de impresión, cabe indicar que aquí inicia el proceso en el que el tiempo depende exclusivamente de la empresa que gana la licitación, normalmente y según lo establecido en las bases, este proceso debe durar entre treinta y cuarenta y cinco días calendario.

*Entrega de material en almacenes del MINEDU y revisión de material:* Al finalizar la impresión, se prepara el material para ser entregado, se empaqueta en palets y se lleva al almacén del MINEDU ubicado en Lurín.

*Certificación de entrega:* Este es otorgado por el MINEDU y da fe de que se ha entregado el material según lo pactado, se procede con la revisión de algunas muestras al azar para brindar el visto bueno.

*Área de contabilidad revisión de penalidades:* Con el visto bueno por el material entregado, el expediente de la licitación pasa al área de contabilidad para revisar si se han presentado penalidades relacionadas al proceso de licitación o impresión. Las penalidades pueden presentarse por incumplimiento de algún plazo pactado o fallas en el material entregado.

*Facturación y pago:* Luego de que se validan las penalidades (si existen se aplica el descuento correspondiente), el expediente pasa a facturación donde se emite la factura y orden de pago; luego de emitida la orden, la cancelación mediante transferencia a la cuenta establecida en el contrato tiene como máximo un plazo de diez días. Aquí termina el flujo de la licitación.

## Anexo 8

## Estados financieros

BALANCE GENERAL			
	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
<b>ACTIVO</b>			
Caja Bancos	187	181	54
Valores Negociables			
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	356	242	3.774
Cuentas por Cobrar Comerciales Filiales y Afiliadas	298	55	495
Cuentas por Cobrar no comerciales Filiales y Afiliadas	2		
Inventarios	9.738	5.644	3.156
Otros Activos Corrientes	92	6	
Gastos Pagados por Anticipado	374	67	28
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>11.047</b>	<b>6.195</b>	<b>7.507</b>
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo Comerciales			
Ctas. por Cobrar a Largo Plazo Com. Fil. y Afil.			
Ctas. por Cobrar a Largo Plazo Fil. y Afil. no Com.			
Otras Cuentas por Cobrar			
Préstamos a Accionistas			9
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	8.472	8.154	8.183
- Depreciación Acumulada	4.441	3.617	2.91
<b>Inmuebles, Maquinaria y Equipo Neto</b>	<b>4.031</b>	<b>4.537</b>	<b>5.273</b>
Inversiones en Valores			282
Intangible Neto			
Otros Activos No Corrientes			18
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>4.031</b>	<b>4.537</b>	<b>5.582</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>15.078</b>	<b>10.732</b>	<b>13.089</b>

Fuente: Atlántico Impresiones (2019)

**PASIVO**

Sobregiros y Préstamos Bancarios	2.631	20	918
Parte Corriente Deuda a Largo Plazo	412	734	798
Cuentas por pagar Comerciales Terceros	8.428	6.149	5.792
Cuentas por Pagar Comerciales Fil. y Afil.	553	494	1.112
Cuentas por Pagar Fil. y Afil. no Comer.			
Préstamo de Accionistas			
Dividendos por Pagar			
Tributos por Pagar	34	41	101
Otros Pasivos Corrientes	187	156	182
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>12.245</b>	<b>7.594</b>	<b>8.903</b>
Deuda a Largo Plazo Bancaria	330	508	1.23
Deuda a Largo Plazo Comercial			
Impuestos y Participaciones Diferidas			
Bonos Corporativos			
Préstamos de Accionistas Parte no corriente	372	176	625
Otros Pasivos No Corrientes			
Obligaciones no exigibles en el corto plazo			
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>702</b>	<b>684</b>	<b>1.855</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>12.947</b>	<b>8.278</b>	<b>10.758</b>

**PATRIMONIO NETO**

Capital Social	1.541	1.541	1.541
Excedente de Revaluación			
Capital Adicional			
Reservas			
Utilidades No Distribuidas	380	788	600
Utilidad del Ejercicio	210	125	190
<b>Total Patrimonio</b>	<b>2.131</b>	<b>2.454</b>	<b>2.331</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>15.078</b>	<b>10.732</b>	<b>13.089</b>

Fuente: Atlántico Impresiones (2019)

<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS</b>			
	<b>31/12/2018</b>	<b>31/12/2017</b>	<b>31/12/2016</b>
Ventas Netas	11.123	8.043	10.685
Costo de Ventas	9.302	7.145	9.581
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1.821</b>	<b>898</b>	<b>1.104</b>
Gastos de Ventas	321	224	152
Gastos Generales y de Administración	883	495	482
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>617</b>	<b>179</b>	<b>470</b>
Ingresos Financieros	42	229	95
Gastos Financieros	359	230	293
REI			
Otros Ingresos			
Ingresos Extraordinarios (no recurrentes)			
Otros Egresos			
Egresos Extraordinarios (no recurrentes)			
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>300</b>	<b>178</b>	<b>272</b>
Impuesto a la Renta	90	53	82
Deducciones y Participaciones			
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>210</b>	<b>125</b>	<b>190</b>
Amortización y Depreciación del Ejercicio	823	727	966
GTC - Generación Teórica de Caja (anualizada)	1.033	880	1.152

Fuente: Atlántico Impresiones (2019)



## Capítulo 2. Teaching note

### 2.1. Introducción

El presente trabajo de investigación ha sido desarrollado sobre la base de análisis relacionado al método del caso, analizando el sector así como la situación actual de la empresa con la finalidad de identificar problemas y oportunidades para decidir la mejor alternativa en cuanto a la factibilidad de la ampliación de la capacidad instalada en línea a la estrategia y el modelo de negocio de Atlántico Impresiones S.A.C. Finalmente, se plantea un plan de acción recomendado de acuerdo a la alternativa seleccionada.

Mencionar que el análisis y solución sirve como punto de partida para discusión, siendo no definitivo dado que dependerá del criterio de cada persona.

### 2.2. Objetivos académicos

- a) Analizar de forma integral las capacidades de la empresa con el objetivo de encontrar y concretar nuevas oportunidades de negocio que se traducirían en un crecimiento y desarrollo sostenido.
- b) Mostrar la importancia del cálculo del flujo de caja tanto como instrumento de diagnóstico financiero así como de análisis para definir la viabilidad económica de una inversión.

### 2.3. Análisis del sector

Atlántico Impresiones S.A.C. se encuentra como proveedor del mercado de impresiones gráficas, un sector sensible al comportamiento del PBI, donde el rubro de la industria del papel e imprenta es una de las principales actividades económicas de la manufactura no primaria que influye en la productividad del país. En el año 2018 cerró con una ligera disminución de -0.7% respecto del año anterior, este resultado se debió principalmente a la reducción de las actividades de impresión en -5.0%, esto obedece a las diversas políticas implementadas tanto en el sector público como privado, lo cual es importante mencionar ya que influye en la evolución del sector.

#### 2.3.1. Clientes

- El poder de negociación lo tiene el cliente que solicita largas corridas de impresión para lograr reducir los costos del producto solicitado.
- Existe poca diferenciación en la prestación del servicio de impresión, por ende, la competencia es por quien recibe el mejor precio en cotizaciones y/o licitaciones.
- La rentabilidad se obtiene a partir de los altos volúmenes que los clientes solicitan a las empresas de impresiones.

#### 2.3.2. Proveedores

- Las grandes imprentas adquieren sus materias primas a través de importaciones y las medianas o pequeñas recurren al mercado local.

- En el sector existen muchos proveedores de insumos como: papel, tinta, cartón; a excepción de las maquinarias que son importadas. Sin embargo, Atlántico Impresiones S.A.C. tiene un abastecimiento local debido a limitaciones de almacenamiento y capital de trabajo.
- Debido a la concentración de proveedores locales de materia prima, en particular el papel, éstos tienen mucho poder de negociación debido a la demanda por parte de las imprentas.
- En el caso de la maquinaria se requiere alta inversión para su adquisición.
- Es un negocio que se basa en economías de escala por lo que es importante los costos bajos, dado que el precio es un factor determinante en el proceso de compra.

### **2.3.3. Competidores**

- Dentro del sector solo tres empresas representan el 37% de la participación del mercado, por ende, existe una alta concentración por un producto poco diferenciado y alta rivalidad; cuya ventaja competitiva de las grandes imprentas está basada en la capacidad productiva y mayor exigencia de la demanda basada en la calidad de impresión.
- Atlántico Impresiones S.A.C. hace frente a sus grandes competidores con una propuesta de valor basada en el tiempo, precio y confianza, que avalan su crecimiento a lo largo de los años y se proyecta a seguir creciendo mediante la ampliación de su capacidad instalada.
- La tecnología con respecto a las maquinarias es un factor importante dentro de los competidores que supone eficiencias en el uso de materiales, responder con rapidez en las entregas de altos tirajes y reducir los costos.

### **2.3.4. Productos sustitutos y nuevos entrantes**

- La principal barrera de entrada para nuevos competidores en el sector es el tamaño del mercado.
- La penetración del internet en el Perú es muy escasa en las zonas rurales, por lo que aún es necesario el uso de libros físicos.
- Existe una tendencia de cambios de hábitos en los lectores por medios digitales; sin embargo, el acceso a herramientas tecnológicas sigue siendo una limitante, principalmente en las zonas alejadas del país (penetración internet a nivel nacional 56.68%).

### **2.4. Estrategia de Atlántico Impresiones S.A.C.**

Buscar y retener clientes con lotes grandes de impresión para tener economías de escala que permitan el funcionamiento del 100% de la maquinaria para diluir costos fijos y generar impacto en el precio.

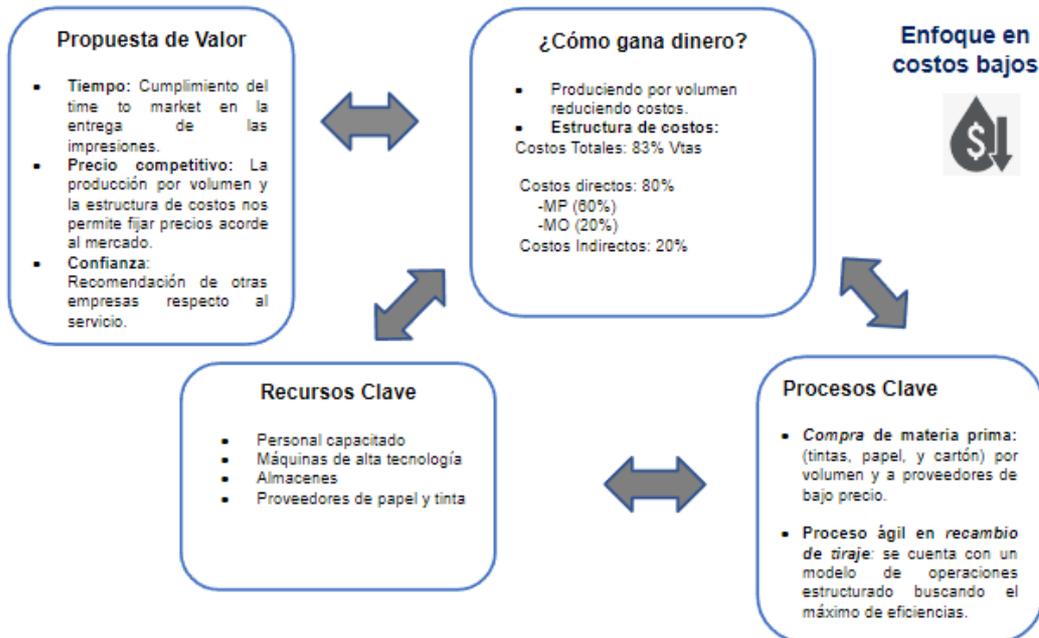
### **2.5. Modelo de negocio**

Es un modelo de costos que el impacto está reflejado en el precio, en la medida que se pueda maniobrar economías de escala para optimizar los costos a través de grandes volúmenes de

impresiones, debido a que se cuenta con capacidad de almacenamiento para los insumos por las negociaciones con los proveedores y la capacidad instalada que se puede responder con rapidez a los altos tirajes que requiere la demanda del mercado.

**Figura 1**

*Modelo de negocio*



Fuente: elaboración propia

## 2.6. Problemas del caso

- Capital de trabajo ajustado por parte de Atlántico Impresiones S.A.C.
- Capacidad de almacenamiento limitada para la materia prima principalmente las bobinas de papel.
- **Amenaza frente a la concertación de precios**
- Perder participación de mercado de los clientes que subcontratan el servicio de impresiones y que éstos sean captados por las imprentas deshabilitadas por las licitaciones del MINEDU, debido a que cuentan con capacidad instalada ociosa.

## 2.7. Análisis de la oportunidad

La deshabilitación de las principales empresas que licitan con el MINEDU, hace que la empresa tenga la oportunidad de aumentar su capacidad instalada para poder disminuir sus costos y poder atender la demanda que tiene en el sector.

Si bien la oportunidad obedece a una coyuntura, ésta sienta las bases para consolidar la estrategia de la empresa y concretar un desarrollo sostenido. A continuación, se analizará la oportunidad desde un enfoque estratégico y económico.

### 2.7.1. Análisis estratégico de la oportunidad

La estrategia se ha definido como una política enfocada en costos; por ello, el incremento de la capacidad instalada y productiva, tanto a nivel de maquinaria como inmueble, permite que la empresa acceda a mayor capacidad de almacenamiento, poder comprar en volumen y acceder a compras en el extranjero.

#### Ventajas

- Al acceder al mercado de proveedores extranjeros, los precios son mucho mejores, esto como consecuencia de la compra en volumen.
- El hecho de mejorar la negociación con proveedores y manejar la capacidad de un tiraje más amplio manteniendo los costos fijos hace que el margen de contribución sea mucho más atractivo.
- La mejora en costos y en margen de contribución le dará a la empresa un mayor poder de negociación de cara al mercado de clientes, ofertando precios mucho más competitivos y manteniendo la eficiencia que lo ha caracterizado hasta ahora.
- Finalmente, se logrará consolidar la credibilidad y confianza de sus servicios de impresión, logrando retener a su actual cartera y generando nuevas relaciones con editoriales y empresas que demandan servicios de impresión.

### 2.7.2. Análisis económico de la oportunidad

A nivel económico, las compras por volumen y la eficiencia productiva por altos tirajes se traducirán en ahorro en costos, mejorando los márgenes de la empresa.

En los años 2009 al 2016, las impresiones de estas empresas “al sector público representaron entre el 14% y 43% de sus ingresos” [promedio 28.5%] (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2021, p. 3).

“En el mismo periodo, el MINEDU y/o sus unidades ejecutoras licitaron más de S/ 850,000,000 en servicios de impresión de material” [anual S/ 106,250,000] (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2021, p. 3).

#### Tabla 9

*Ventas según empresa investigada*

Empresa investigada	Ventas 2018 (MM)	Ventas MINEDU 2018
Metrocolor	42	11,97
QuadGraphics	39	11,12
Amauta	29	8,27
Grupo El Comercio	5	1,43
Navarrete	3	0,86
Total	118	33,63

Fuente: elaboración propia

- Estas empresas se adjudicaban el 31.65% anual de las licitaciones del MINEDU.

#### **Ventajas**

- De cara a las ventas, la posibilidad de incrementar la facturación a través de licitaciones con el MINEDU se concretaría satisfactoriamente y, como se analizó en el análisis del flujo de caja, estas incrementarían en un 35%.
- Si bien las compras por volumen harían que el inventario se eleve cada vez que la empresa se abastece, este es controlable tanto por capacidad de almacenamiento como por servicios atendidos a lo largo del año.
- A nivel de balance de la empresa, este se fortalecería con la incorporación de un importante activo fijo a su infraestructura. Es importante mencionar que la deuda elevará el nivel de apalancamiento por lo que la empresa deberá capitalizar el aporte del principal accionista y evitar el reparto de dividendos mientras la deuda disminuya.

#### **2.8. Indicadores económicos**

En la Tabla 10 se presenta el análisis de los indicadores económicos.



Tabla 10

## Balance general

BALANCE GENERAL						
	31/12/2018	%	31/12/2017	%	31/12/2016	%
<b>ACTIVO</b>						
Caja Bancos	187	1,2%	181	1,7%	54	0,41%
Valores Negociables						
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	356	2,4%	242	2,3%	3.774	28,83%
Cuentas por Cobrar Comerciales Filiales y Afiliadas	298	2,0%	55	0,5%	495	3,78%
Cuentas por Cobrar no comerciales Filiales y Afiliadas	2	0,0%				
Inventarios	9.738	64,6%	5.644	52,6%	3.156	24,11%
Otros Activos Corrientes	92	0,6%	6	0,1%		
Gastos Pagados por Anticipado	374	2,5%	67	0,6%	28	0,21%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>11.047</b>	<b>73,3%</b>	<b>6.195</b>	<b>57,7%</b>	<b>7.507</b>	<b>57,35%</b>
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo Comerciales						
Ctas. por Cobrar a Largo Plazo Com. Fil. y Afil.						
Ctas. por Cobrar a Largo Plazo Fil. y Afil. no Com.						
Otras Cuentas por Cobrar						
Préstamos a Accionistas					9	0,07%
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	8.472	56,2%	8.154	76,0%	8.183	62,52%
- Depreciación Acumulada	4.441	29,5%	3.617	33,7%	2.91	22,23%
<b>Inmuebles, Maquinaria y Equipo Neto</b>	<b>4.031</b>	<b>26,7%</b>	<b>4.537</b>	<b>42,3%</b>	<b>5.273</b>	<b>40,29%</b>
Inversiones en Valores					282	2,15%
Intangible Neto						
Otros Activos No Corrientes					18	0,14%
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>4.031</b>	<b>26,7%</b>	<b>4.537</b>	<b>42,3%</b>	<b>5.582</b>	<b>42,65%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>15.078</b>	<b>100,0%</b>	<b>10.732</b>	<b>100,0%</b>	<b>13.089</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO</b>						
Sobregros y Préstamos Bancarios	2.631	17,4%	20	0,19%	918	7,01%
Parte Corriente Deuda a Largo Plazo	412	2,7%	734	6,84%	798	6,10%
Cuentas por pagar Comerciales Terceros	8.428	55,9%	6.149	57,30%	5.792	44,25%
Cuentas por Pagar Comerciales Fil. y Afil.	553	3,7%	494	4,60%	1.112	8,50%
Cuentas por Pagar Fil. y Afil. no Comer.						
Préstamo de Accionistas						
Dividendos por Pagar						
Tributos por Pagar	34	0,2%	41	0,38%	101	0,77%
Otros Pasivos Corrientes	187	1,2%	156	1,45%	182	1,39%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>12.245</b>	<b>81,2%</b>	<b>7.594</b>	<b>70,76%</b>	<b>8.903</b>	<b>68,02%</b>
Deuda a Largo Plazo Bancaria	330	2,2%	508	4,73%	1.23	9,40%
Deuda a Largo Plazo Comercial						
Impuestos y Participaciones Diferidas						
Bonos Corporativos						
Préstamos de Accionistas Parte no corriente	375	2,5%	148	1,38%	629	4,81%
Provisión Beneficios Sociales						
Otros Pasivos No Corrientes						
Ganancias Diferidas						
Obligaciones no exigibles en el corto plazo						
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>705</b>	<b>4,7%</b>	<b>656</b>	<b>6,11%</b>	<b>1.859</b>	<b>14,20%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>12.95</b>	<b>85,9%</b>	<b>8.25</b>	<b>76,87%</b>	<b>10.762</b>	<b>82,22%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>						
Capital Social	1.541	10,2%	1.541	14,6%	1.541	11,9%
Intereses minoritarios						
Acciones de Inversión						
Excedente de Revaluación						
Capital Adicional						
Reservas						
Utilidades No Distribuidas	380	2,5%	788	7,4%	600	4,7%
Utilidad del Ejercicio	210	1,4%				
Ajustes de Patrimonio	-3	0,0%				
<b>Total Patrimonio</b>	<b>2.128</b>	<b>14,1%</b>	<b>2.329</b>	<b>22,0%</b>	<b>2.141</b>	<b>16,6%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>15.078</b>	<b>100,0%</b>	<b>10.579</b>	<b>100,0%</b>	<b>12.903</b>	<b>100%</b>

Fuente: Atlántico Impresiones (2019)

Tabla 11

## Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS						
	31/12/2018	%	31/12/2017	%	31/12/2016	%
Ventas Netas	11.123	100%	8.043	100%	10.685	100%
Costo de Ventas	9.302	83,6%	7.145	88,8%	9.581	89,7%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1.821</b>	<b>16,4%</b>	<b>898</b>	<b>11,2%</b>	<b>1.104</b>	<b>10,3%</b>
Gastos de Ventas	321	2,9%	224	2,8%	152	1,4%
Gastos Generales y de Administración	883	7,9%	495	6,2%	482	4,5%
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>617</b>	<b>5,5%</b>	<b>179</b>	<b>2,2%</b>	<b>470</b>	<b>4,4%</b>
Ingresos Financieros	42	0,4%	229	2,8%	95	0,9%
Gastos Financieros	359	3,2%	230	2,9%	293	2,7%
REI						
Otros Ingresos				0,0%		
Ingresos Extraordinarios (no recurrentes)						
Otros Egresos						
Egresos Extraordinarios (no recurrentes)						
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>300</b>	<b>2,7%</b>	<b>178</b>	<b>2,2%</b>	<b>272</b>	<b>2,5%</b>
Impuesto a la Renta	90	0,8%	53	0,7%	82	0,8%
Deducciones y Participaciones				0,0%		
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>210</b>	<b>1,9%</b>	<b>125</b>	<b>1,6%</b>	<b>190</b>	<b>1,8%</b>
Amortización y Depreciación del Ejercicio	823	7	727	9	966	9
GTC - Generación Teórica de Caja (anualizada)	1.033	9	880	11	1.152	11

Fuente: Atlántico Impresiones (2019)

- **Ventas**

Al cierre de 2018 se aprecia un incremento de 38% respecto al año anterior. Debido principalmente a las licitaciones que ganó con el MINEDU, los ingresos se acordaron de la siguiente manera:

- 30% a finales del 2018 por el monto de S/ 2,390,390 (incluido el IGV).
- 70% se darían en febrero 2019 por el monto de S/ 8,896,119.28 (incluido el IGV), con la entrega total de la licitación.

Es importante indicar que las ventas presentan una pronunciada estacionalidad entre los meses de septiembre a enero, explicado por las licitaciones en las que participa para imprimir textos escolares al MINEDU.

- **Rentabilidad**

A partir de diciembre del 2018 se observa una mejoría en los márgenes, principalmente por la adjudicación de contratos ganados con MINEDU. Para el 2019 se espera mejorar los márgenes de rentabilidad en las licitaciones adjudicadas debido a que ha mejorado sus procesos productivos y gestión de costos (negociación de precio con principales proveedores).

En lo que respecta a los márgenes, se puede apreciar que, debido a las estrategias de costos, el margen bruto incrementa de 11.2% en diciembre 2017 a 16.4% en diciembre 2018. Dicho esto, el margen operativo al cierre 2018, pese a que los gastos de administración y ventas son mayores

porcentualmente hablando respecto de las ventas, también se ha visto beneficiado y presenta un crecimiento versus al mismo periodo 2017.

Finalmente, la utilidad neta registra un incremento mínimo en comparación del año 2017, pese al incremento de los gastos financieros propios de comisiones por cartas fianza requeridas por el MINEDU.

- **Liquidez**

Durante los periodos evaluados se aprecia indicadores de liquidez por debajo de la unidad y capital de trabajo negativo, esto se debe a la naturaleza del negocio, explicada por las deudas de corto plazo con bancos y proveedores, originadas con la finalidad de cubrir las necesidades de producción que las licitaciones del MINEDU demandan, las deudas permanecen elevadas hasta febrero o marzo que es donde se cancelan y regularizan dichos indicadores.

- **Apalancamiento**

Nivel de apalancamiento elevado en todos los periodos de análisis, esto se debe al mismo factor comportamental que registran los indicadores de liquidez a diciembre. Se obtienen fuertes créditos con proveedores, además de deuda con entidades bancarias con la finalidad de atender las licitaciones con el MINEDU.

Es importante señalar que, una vez culminada las licitaciones, el nivel de apalancamiento se reduce debido a que se cancelan los créditos de proveedores, quienes financian a través de crédito toda la materia prima.

La estructura del patrimonio es sólida, se compone en un 72% por el capital social, la empresa mantiene una política de reinversión de utilidades para incrementar sus posibilidades tanto comerciales como financieras. Para el presente año se plantea capitalizar utilidades acumuladas con la finalidad de fortalecer el capital social.

## **2.9. Datos económicos para la inversión**

El terreno de Ate que se iba a comprar se cotizó en US\$ 1,500,000 y se consideraron gastos adicionales por: impuestos, gestiones notariales e implementación de la planta (movimiento de tierras y cimientos, losa, conexión eléctrica, nave, construcción de instalaciones) por US\$ 350,000.

Así mismo, las máquinas seleccionadas para implementar la nueva planta se detallan en la Tabla 12.

**Tabla 12***Máquinas para la nueva planta*

Detalle	País	Precio	Flete (11%)	Nacionalización (15%)	Total
		US\$	US\$	US\$	US\$
Máquina Rotativa KBA Compacta 215 - 1999	India	390,000.00	42,900.00	58,500.00	491,400.00
Máquina Rotativa KBA Compacta 215 - 2001	Indonesia	360,000.00	39,600.00	54,000.00	453,600.00
Máquina Troqueladora BOBST NOVACUT	España	198,270.00		29,740.50	228,010.50
Máquina Tapa dura KOLBUS DA 280	Polonia	174,000.00		26,100.00	200,100.00
Máquina Plastificadora	Compra local	17,400.00			17,400.00
Máquina Plastificadora	Compra local	15,340.00			15,340.00
	<b>Total US\$</b>	<b>1,155,010.00</b>	<b>82,500.00</b>	<b>168,340.50</b>	<b>1,405,850.50</b>

Fuente: elaboración propia

Las máquinas que vendrían de India e Indonesia están sujetas a un flete adicional y en la negociación se determinó que este debía ser asumido por el comprador, se pactó en 11% del precio. Para el caso de las máquinas de España y Polonia, el precio incluía el costo de flete.

Todas las máquinas importadas están sujetas a gastos de nacionalización y desaduanaje, estos se calcularon en aproximadamente el 15% del precio.

En abril del 2019, se consideraría un tipo de cambio de S/ 3.30 y se proyectaba que se mantuviera así durante los siguientes años. Por lo que la inversión total ascendería a S/ 10,744,306.65.

**Tabla 13***Inversión de las máquinas*

Moneda	Máquinas	Local	Total
US\$	1,405,850.50	1,850,000.00	3,255,850.50
S/	4,639,306.65	6,105,000.00	10,744,306.65

Fuente: elaboración propia

El señor Rojas, considerando que se podrían venir importantes inversiones en la empresa, había vendido recientemente dos inmuebles que estaban registrados a título personal y pretendía ingresar el dinero a la empresa, a modo de incremento de capital como aporte de accionistas, dicha cifra ascendía a S/ 4,900,000. Adicionalmente, la empresa podría contar con S/ 1,700,000 tanto por las utilidades no distribuidas como los ingresos netos que generarían la licitación que acababa de terminar (campaña escolar del 2019).

**Tabla 14***Aportes e incremento de capital*

Dispone de S/	6,600,000.00	61%
Por financiar S/	4,144,306.65	39%
<b>TOTAL</b>	<b>10,744,306.65</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

La empresa había calculado que producto de la oportunidad, durante el 2019 las ventas se incrementarían, aun contando con la misma capacidad, en un 35% y si se llegase a realizar la inversión, a partir de enero del 2020, esta nueva planta generaría ingresos por el 60% de lo vendido en el 2019, en el 2021 se generarían ingresos por el 45% del 2019 y se mantendrían constantes durante los siguientes años.

Dada la mejor capacidad de negociación con los proveedores, los costos de ventas para este proyecto serían de 60% del total de ventas, por otra parte, los gastos administrativos y de venta se estiman en 6% y 2.4% respectivamente.

Las máquinas se deprecian en 10 años y se contempla una tasa de impuesto a la renta de 28%.

La tasa de interés con el banco estaba previamente negociada y sería de 4%, el crédito se desembolsará en soles y se establecería a un plazo de 10 años de pago más un periodo de gracia total de 6 meses (periodo de implementación de la planta), se esperaba que el desembolso se realice en el mes de junio por lo que la primera cuota sería en enero 2020. Para todos los efectos, considerar los valores constantes.

A continuación, en la Tabla 15 se resumen los datos anteriormente descritos:

**Tabla 15**

*Resumen de datos de inversión y venta*

Ítem	Dato
Local	4,639
Máquinas	6,105
Total Inversión (miles)	10,744
Venta 2019 (miles)	15,016
Costos de Venta	60%
Gastos de Venta	2.40%
Gastos Administrativos	6%
Depreciación (años)	10
Impuestos	28%
TEA de Financiamiento	4%
Plazo de la deuda (años)	10

Fuente: elaboración propia

- Cálculo de TIR y VAN

Tabla 16

Cálculo de TIR y VAN

Balance General	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Activo Fijo	10,744.31	9,669.88	8,595.45	7,521.01	6,446.58	5,372.15	4,297.72	3,223.29	2,148.86	1,074.43	0.00
Caja	0.00	2,237.93	3,973.34	5,719.08	7,475.58	9,243.26	11,022.57	12,813.98	14,617.96	16,435.03	18,265.70
Total Activo	10,744.31	11,907.81	12,568.78	13,240.10	13,922.17	14,615.42	15,320.29	16,037.27	16,766.82	17,509.46	18,265.70
Flujo de Caja	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ventas		9,010	6,757	6,757	6,757	6,757	6,757	6,757	6,757	6,757	6,757
Costo de Ventas		5,406	4,054	4,054	4,054	4,054	4,054	4,054	4,054	4,054	4,054
Gastos Adm		541	405	405	405	405	405	405	405	405	405
Gasto de Venta		216	162	162	162	162	162	162	162	162	162
<b>EBITDA</b>		<b>2,847</b>	<b>2,135</b>								
Depreciación		1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074
<b>EBIT (UAIT)</b>		<b>1,773</b>	<b>1,061</b>								
Intereses		157	143	128	114	98	82	65	48	29	11
<b>EBT (UAT)</b>		<b>1,616</b>	<b>918</b>	<b>932</b>	<b>947</b>	<b>963</b>	<b>979</b>	<b>996</b>	<b>1,013</b>	<b>1,031</b>	<b>1,050</b>
Impuestos		452.5	257.0	261.1	265.2	269.6	274.1	278.8	283.7	288.8	294.1
<b>Utilidad Neta</b>	<b>0</b>	<b>1,163.5</b>	<b>661.0</b>	<b>671.3</b>	<b>682.1</b>	<b>693.2</b>	<b>704.9</b>	<b>717.0</b>	<b>729.6</b>	<b>742.6</b>	<b>756.2</b>
+ Depreciación		1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074
- Inversión Act. Fijo	-10,744										
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-10,744</b>	<b>2,238</b>	<b>1,735</b>	<b>1,746</b>	<b>1,756</b>	<b>1,768</b>	<b>1,779</b>	<b>1,791</b>	<b>1,804</b>	<b>1,817</b>	<b>1,831</b>
<b>TIR</b>	<b>11.26%</b>										
<b>VAN @ 9%</b>	<b>1,066.94</b>										

Fuente: elaboración propia

## 2.10. Alternativa de solución y criterios

Para el análisis de las alternativas planteadas se toman como referencia los siguientes criterios:

1. Económico: Impacto que tendrá con la inversión con respecto a las ventas.
2. Calidad: Impacto de la entrega del producto final.
3. Imagen - Marketing: Presencia de marca en el sector.
4. Desarrollo de personas: Nivel de mejora continua en el aprendizaje por parte de los operarios de las maquinarias.
5. Posicionamiento de mercado: Participación de mercado en el sector.
6. Relación con el Ministerio de Educación (MINEDU): Relacionamiento con el cliente estratégico.

### Alternativa 1:

**Optar por la inversión a través de un préstamo por parte de la entidad financiera con la finalidad de incrementar la capacidad productiva de Atlántico Impresiones S.A.C.**

- a) Económico  
Incremento en ventas en un 60% en el primer año y 45% en los siguientes.
- b) Calidad  
Mejora del producto final en base a la maquinaria importada.
- c) Imagen - Marketing  
Presencia en las principales licitaciones a nivel nacional por parte del MINEDU.
- d) Desarrollo de personas  
Capacitación en nuevas tecnologías.
- e) Posicionamiento de mercado  
Incremento de la participación del mercado dentro del sector de impresiones.
- f) Relación con el Ministerio de Trabajo (MINEDU)  
Mejora la relación con el cliente estratégico a través de entregas y calidad del producto.

### Alternativa 2:

**Desistir de la inversión y mantener la capacidad productiva actual.**

- a) Económico  
Crecimiento orgánico, la empresa en el mejor de los casos según su crecimiento histórico podría mantener las ventas.
- b) Calidad  
El producto final se mantiene en calidad como lo vienen trabajando.
- c) Imagen - Marketing  
La empresa mantiene su reputación actual.
- d) Desarrollo de personas  
Se mantiene, poca posibilidad de desarrollo.

- e) Posicionamiento de mercado  
Se mantiene con la participación.

- f) Relación con el Ministerio de Trabajo (MINEDU)  
Se mantiene con las licitaciones actuales.

**Alternativa 3:**

**Utilizar el 100% de la capacidad operativa actual para atender al MINEDU y subcontratar la producción para el autoabastecimiento.**

- a) Económico

Incremento en ventas por las licitaciones con el MINEDU; sin embargo, la utilidad dependería de los costos asociados a la subcontratación.

- b) Calidad

Depende de la empresa que subcontrata para las impresiones de los productos propios.  
Riesgos asociados al producto final.

- c) Imagen - Marketing

Gana presencia de marca por parte del MINEDU; sin embargo se arriesga a posibles fallas si no controla la calidad de los productos propios finales que entrega la empresa que subcontrataría.  
Pérdida de credibilidad si el producto falla.

- d) Desarrollo de personas

No aplica, debido a que se está tercerizando el servicio.

- e) Posicionamiento de mercado

Incremento de participación con el MINEDU, pero pierde mercado en la subcontratación.

- f) Relación con el Ministerio de Trabajo (MINEDU)

Mejora la relación con el cliente estratégico a través de entregas y calidad del producto.

**Alternativa 4:**

**Buscar proveedores para tercerizar la sobre demanda de impresión por parte de MINEDU.**

- a) Económico

Incremento en ventas en un 60% en el primer año y 45% en los siguientes. Sin embargo, el margen dependerá mucho de los costos asociados a la subcontratación.

- b) Calidad

Depende de la empresa que subcontrata para las impresiones solicitadas por el MINEDU.  
Riesgos asociados al producto final.

- c) Imagen - Marketing

Gana presencia de marca por parte del MINEDU; sin embargo, se arriesga a posibles fallas si no controla la calidad de los productos finales que entrega la empresa que subcontrataría. Pérdida de credibilidad si el producto falla ante el MINEDU.

## d) Desarrollo de personas

No aplica debido a que se está tercerizando.

## e) Posicionamiento de mercado

Incremento de participación con el MINEDU y mantiene los clientes actuales.

## f) Relación con el Ministerio de Trabajo (MINEDU)

Se mantiene; sin embargo, está sujeto a la calidad de la entrega del producto final.

## 2.11. Evaluación de las alternativas

Se presenta en la Tabla 17 la evaluación de alternativas.

**Tabla 17**

### Evaluación de alternativas

	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa 4
Criterios	Optar por la inversión a través de un préstamo bancario	Desistir de la inversión y mantener la capacidad productiva actual	Utilizar el 100% de la capacidad operativa actual para atender al MINEDU y subcontratar la producción para el autoabastecimiento.	Buscar proveedores para tercerizar la sobre demanda de impresión por parte de MINEDU.
Económico	Incremento en ventas en un 60% en el primer año y 45% en los siguientes.	Crecimiento orgánico, la empresa en el mejor de los casos según su crecimiento histórico podría mantener las ventas	Incremento en ventas por las licitaciones con el MINEDU, sin embargo, la utilidad dependería de los costos asociados a la subcontratación	Incremento en ventas en un 60% en el primer año y 45% en los siguientes. Sin embargo, el margen dependerá mucho de los costos asociados a la subcontratación
Calidad	Mejora del producto final en base a la maquinaria importada	Se mantiene	Depende de la empresa que subcontrata para las impresiones de los productos propios. Riesgos asociados al producto final.	Depende de la empresa que subcontrata para las impresiones solicitadas por el MINEDU. Riesgos asociados al producto final.
Imagen - Marketing	Presencia en las principales licitaciones a nivel nacional por parte del MINEDU	Se mantiene	Gana presencia de marca por parte del MINEDU. Arriesga posibles fallos y pérdida de credibilidad.,	Gana presencia de marca por parte del MINEDU. Arriesga posibles fallos y pérdida de credibilidad.,
Desarrollo de personas	Capacitación en nuevas tecnologías	Se mantiene	No aplica	No aplica
Posicionamiento de mercado	Incremento de la participación del mercado dentro del sector de impresiones	Se mantiene	Incremento de participación con el MINEDU, pero pierde mercado en la subcontratación	Incremento de participación con el MINEDU y mantiene los clientes actuales
Relación con el MINEDU	Mejora la relación con el cliente estratégico a través de entregas y calidad del producto	Se mantiene	Mejora la relación con el cliente estratégico a través de entregas y calidad del producto	Se mantiene, sin embargo, está sujeto a la calidad de la entrega del producto final

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 18 se establece la escala para la evaluación de las alternativas.

**Tabla 18**

### Escala de evaluación

Valor	Significado
0	No aplica
1	Se mantiene y no presenta un impacto significativo
2	Impacto medio
3	Impacto alto

Fuente: elaboración propia

A partir de la valorización de los criterios se construye el análisis cuantitativo de las alternativas como se muestra en la Tabla 19.

**Tabla 19**

*Análisis cuantitativo de las alternativas*

	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa 4
Criterios	Optar por la inversión a través de un préstamo Bancario	Desistir de la inversión y mantener la capacidad productiva	Utilizar el 100% de la capacidad operativa actual para atender al MINEDU y subcontratar la producción para el autoabastecimiento y no atender a terceros.	Buscar proveedores para terciarizar la sobre demanda de impresión por parte de MINEDU.
Económico	3	2	2	2
Calidad	3	1	2	1
Imagen - Marketing	2	1	2	1
Desarrollo de personas	3	1	0	0
Posicionamiento de mercado	2	1	1	2
Relación con el MINEDU	3	1	3	1
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>7</b>

Fuente: elaboración propia

## 2.12. Decisión

Se espera que Arturo Valdez se reúna con los directivos para definir una solución sostenible y de fácil implementación.

Desde ese punto de vista, la Alternativa 1 es la que ofrece la mejor opción para lograr la ampliación de la capacidad instalada para las futuras proyecciones de crecimiento que desea la compañía de un 60% en el primer año y un 45% por los años siguientes. Por lo cual, la inversión requerida se ve justificada por el costo/beneficio asociado.

Las Alternativas 2 y 4 si bien pueden ayudar al crecimiento de las ventas, tienen como debilidad que al tercerizar los trabajos para satisfacer la demanda, fallen en la calidad de la entrega del producto final y se pierda la confianza de sus clientes; así mismo, se limitarían el desarrollo de las personas por parte del conocimiento de nuevas tecnologías.

La Alternativa 3, sin embargo, también puede ser una buena opción porque mejora el relacionamiento con su cliente estratégico que es el MINEDU, pero el riesgo es que el autoabastecimiento de la impresión de los libros o editoriales de su empresa relacionada, puede jugar en contra con la calidad y entrega si no se cuenta con una supervisión adecuada; conllevando a que pierda participación en el sector.

Después del análisis, la Alternativa que se elige es la 1: Optar por la inversión a través de un préstamo por parte de la entidad financiera con la finalidad de incrementar la capacidad productiva de Atlántico Impresiones S.A.C.

### 2.13. Plan de acción

- Gestionar el contrato de compraventa con los dueños del inmueble.
- Concretar el pedido de las máquinas cotizadas.
- Habilitar el terreno, lo cual incluye la limpieza y preparación del suelo.
- Implementar la planta, lo cual incluye la construcción del piso e implementación de la nave industrial.
- Instalar las nuevas máquinas una vez llegadas a Perú e ir instalando las que se compran localmente.
- Capacitar al personal en el correcto uso y mantenimiento de las nuevas máquinas.
- Elaborar el plan de compras de materia prima para poder abastecer la nueva capacidad.

### 2.14. Plan de enseñanza

- **¿Cuáles son las barreras de salida de esta gran inversión?**

Acorde al sector de imprenta las barreras de salida son bajas, esto se debe a la fuerte inversión que se realiza para la importación de maquinaria y la capacidad instalada como edificios, entre otros activos para cubrir la demanda de los diferentes clientes.

Otra de las barreras es la especialización del personal para el funcionamiento de la maquinaria; así mismo, la inversión en la actualización de las maquinarias que se importan de diferentes países oscilando una inversión entre US\$ 100,000 y US\$ 400,000.

- **¿Qué otras amenazas pueden interferir con el correcto desarrollo de mi empresa?**

- Perder las próximas licitaciones con el MINEDU.
- Avances tecnológicos en la industria y la digitalización de los libros.
- Ingreso de una imprenta con mejor tecnología y precios competitivos.
- Crisis económica mundial que incremente los precios de los insumos y maquinarias a importar.
- Alta economía de escala de los competidores y la experiencia.

Para un mejor análisis se plantea la Matriz FODA de Atlántico Impresiones S.A.C.

**Tabla 20**

Matriz FODA de Atlántico Impresiones S.A.C.

Fortalezas	Oportunidades
Producción a gran escala (altos tirajes de impresión.	Los productos de esta industria son de alta rotación y perecederos, por tanto, existe una demanda continua.
Tecnologías modernas eficientes en producción en mediana y baja escala.	
Demanda continua de productos: Libros, publicidad impresa, afiches.	
Altas barreras para el ingreso al mercado.	
Debilidades	Amenazas
Alto grado de especialización en el mantenimiento de las máquinas de esta industria.	Alto número de competidores (formales e Informales).
Muchas imprentas funcionan sin licencia de funcionamiento lo que genera competencia negativa en precios.	Avances tecnológicos en la industria digital.

Fuente: elaboración propia

### 2.15. Desenlace del caso

(Información para el instructor)

Transcurridos los meses, el ejecutivo de la entidad bancaria se acercó a Arturo Valdez para comunicarle la aprobación de la línea de crédito por un valor de S/. 4,144,306.65. Inversión a 10 años con una TEA de 4%, las cuotas se detallan en la Tabla 21.

**Tabla 21**

Detalle amortización de la inversión

Meses	Interés año	Total S/
1-12	1	157
13-24	2	143
25-36	3	128
37-48	4	114
49-60	5	98
61-72	6	82
73-84	7	65
85-96	8	48
97-108	9	29
109-120	10	11
<b>Total intereses</b>		<b>874</b>

Fuente: elaboración propia

Con la financiación recibida, Arturo Valdez inicia la ampliación en Ate. La oportunidad de la concertación de precios en las licitaciones por parte de sus competidores hace que sea el proveedor

estratégico del MINEDU, entidad que empieza a asignar las impresiones de todos los libros escolares del Perú debido a la confianza y la calidad de sus impresos.

Por otro lado, sus empresas competidoras, al conocer de su capacidad en fábrica, empiezan a requerir servicios de impresión como terceros para cubrir la demanda a precios bajos que se necesitan en el sector, debido a que es muy competitivo.



## Conclusiones

La oportunidad de la concertación de precios hace que Atlántico Impresiones S.A.C. pueda posicionarse como una imprenta que logra competir frente a las grandes empresas del sector, los precios bajos se convierten en su principal ventaja competitiva debido al poder de negociación con los proveedores y la capacidad instalada tanto en maquinaria como en almacenamiento para poder responder con rapidez a los requerimientos del mercado.

Al ser un tema coyuntural, Atlántico Impresiones S.A.C. puede perder participación dentro del servicio de subcontratación por parte de las empresas que son sus clientes que le requieren los servicios de impresión dado que tendrán capacidad ociosa al no licitar con MINEDU.

El TIR de 11.26 % es superior al porcentaje que podría obtener la empresa si invierte el dinero que se desembolsará por este proyecto (costo de oportunidad, máximo 5%), por otra parte, el VAN obtenido con una tasa de descuento de 9% es de S/ 1.06 millones, lo que permiten concluir que el proyecto de ampliación de capacidad instalada es viable y generará ingresos.

El banco se convierte en la única alternativa de financiamiento dada la necesidad de cubrir el presupuesto estimado para la ampliación de capacidad instalada.

La estrategia *low cost* permitiría a Atlántico Impresiones S.A.C. una ventaja competitiva en el sector, siempre que logre buscar grandes clientes con el funcionamiento del 100% de su capacidad instalada.





### Lista de referencias bibliográficas

- Anatomía de Red. (2013). *Panorama del libro electrónico en Perú. Situación actual y oportunidades de negocio*. <https://infolibros.cpl.org.pe/wp-content/uploads/2018/02/Panorama-del-libro-electr%C3%B3nico-en-el-Per%C3%BA.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2019, 20 de febrero). *Actividad económica: diciembre* (Notas de estudio del BCRP n° 14). <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2019/nota-de-estudios-14-2019.pdf>
- Brildor. (s. f.). *Guía sobre los distintos tipos de tinta* [mensaje en un blog]. <https://www.brildor.com/blog/es/guia-sobre-los-distintos-tipos-de-tinta/>
- Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe [CERLAC] y Cámara Peruana del Libro. (2017, noviembre). *Estudio diagnóstico del sector editorial del Perú*. <http://infolibros.cpl.org.pe/diagnostico-sector-editorial-peru/>
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. (9 de enero del 2013). Normas Legales N° 12320. *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/357174/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf?v=1567454992>
- Decreto Supremo N°344-2018-EF, Aprueba el Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de contrataciones del Estado. (31 de diciembre del 2018). Normas Legales N° 14778. *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/264496/DS344\\_2018EF.pdf?v=1546471349](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/264496/DS344_2018EF.pdf?v=1546471349)
- Díaz, H. (1990). *El Mundo del Papel. Pulpa y Papel*. [www.biblioteca.udep.edu.pe/BibVirUDEP/tesis/pdf/1\\_176\\_204\\_392\\_3984.pdf](http://www.biblioteca.udep.edu.pe/BibVirUDEP/tesis/pdf/1_176_204_392_3984.pdf)
- Guía Impresión. (2019). *Distintos tipos de tinta en impresión*. <https://guiaimpresion.com/distintos-tipos-de-tintas-en-impresion/>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI] y Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2021). *Resolución 015-2021/CLC-INDECOPI* [documento en pdf]. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/documento.aspx?vidDoc=%7B704C8079-0000-C81B-9899-EC42D7EB1C83%7D>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019, marzo). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares, cuarto trimestre 2018* (Informe técnico n° 1). [https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01\\_tecnologias-de-informacion-oct-nov-dic2019.pdf](https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_tecnologias-de-informacion-oct-nov-dic2019.pdf)

- IPI. (2020, 10 de setiembre). *Material de embalaje de cartón multicapa: qué es y por qué es sostenible*.  
<https://www.ipi-srl.com/es/news/multilayer-carton-packaging-material-what-it-is-and-why-it-is-sustainable>
- Jaramillo, B. (2017, noviembre). *Estudio diagnóstico del sector editorial del Perú*. Cámara Peruana del Libro – Centro Regional para el Fomento en América Latina. [https://infolibros.cpl.org.pe/wp-content/uploads/2017/12/Estudio\\_diagnostico\\_del\\_sector\\_editorial\\_del\\_Peru.pdf](https://infolibros.cpl.org.pe/wp-content/uploads/2017/12/Estudio_diagnostico_del_sector_editorial_del_Peru.pdf)
- Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado. (11 de julio del 2014). Normas Legales N° 12916. *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú.  
<https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Ley%2030225%20Ley%20de%20contrataciones-julio2014.pdf>
- Lozano Impresores. (2019, 10 de mayo). *Papel offset, ¿qué es y qué características tiene?* El blog de Lozano Impresores. <https://lozanoimpresores.com/blog/papel/offset/>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2019a, junio). *Comunicación 2 cuaderno de trabajo para segundo grado de Educación Primaria 2020* [fotografía].  
<http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/6837>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2019b, junio). *Matemática 6 cuaderno de trabajo para sexto grado de Educación Primaria 2020* [fotografía].  
<http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/6848>
- Observatorio de Complejidad Económica [OEC]. (s. f.). *Acerca del OEC*.  
<https://oec.world/es/resources/about>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2021). *Pulp and paper capacities, survey 2020-2025 | Capacités de la pâte et du papier, enquête 2020-2025 | Capacidades de pulpa y papel, 2020-2025*. <https://www.fao.org/forestry/statistics/80571/es/>
- Plataforma digital única del Estado Peruano [GOB.PE]. (2022, 8 de mayo). *Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (Seace)*. <https://www.gob.pe/7324-acceder-al-sistema-electronico-de-contrataciones-del-estado-seace>
- Quad/Graphics. (2022a). *Historia*. <https://www.qg.com/la/es/about-latin-america/history.asp>
- Quad/Graphics. (2022b). *Lima*. <https://www.qg.com/la/es/about-latin-america/lima.asp>
- Redondo, A. (1999, enero). Factores de competitividad en el sector de artes gráficas en España. *Dirección y Organización* 21, p. 116-125.  
<https://www.revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/298/298>
- Superintendencia del Mercado de Valores [SMV]. (2021). *Resolución 015-2021/CLC-INDECOPI que sanciona a cartel e impone la implementación de un programa de cumplimiento de las normas de libre competencia*.  
<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Caso%20Grupo%20EI%20Comercio%20y%20otro>

s%20%20Programas%20de%20Cumplimiento%20%20Comisi%3%b3n%20de%20Defensa%20d  
e%20Libre%20Comptencia-INDECOPI%20%202021.pdf

Superintendencia Nacional de los Registros Públicos [SUNARP]. (2022). Bases estándar de adjudicación simplificada para la contratación de servicios en general. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3498619/AS%20002-2022-SUNARP%20-%20Contrataci%C3%B3n%20del%20servicio%20de%20soporte%20y%20mantenimiento%20de%20bases.pdf>

Trademap. (2019). *48 Papel y cartón; manufacturas de pasta de celulosa, de papel o cartón*. [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c48%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c48%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c)

