

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1. GENERALIDADES

La Industria Gráfica, es el rubro que mueve todo tipo de Impresiones, ya sea en papel o en otros materiales, como son Plásticos, Metales, etc. La empresa en mención es del tipo Privado, que hoy en día, se prepara para afrontar la globalización y el desarrollo de nuevas tecnologías de impresión.

La Logística, arma clave para su desarrollo, demuestra un papel muy importante en los cambios, define las nuevas herramientas e instrumentos de impresión, explora los nuevos mercados emergentes, a fin de reducir costos.

Por tal motivo el desarrollo de este trabajo ejecuta las nuevas reglas de trabajo a introducirse en su desarrollo cotidiano y estar a la altura de Corporaciones Transnacionales.

1.2. RESEÑA HISTÓRICA

Se remonta a los años sesenta, cuando la empresa Editorial Iberia, afrontaba serios problemas administrativos, decidiendo su venta. Adquirido por Don Luis Navarrete, se funda la Exitosa Editorial Navarrete, que con su producto estrella, la colección de cromos, (Figuras y Álbumes). Desarrolla un mercado cautivo, donde el comprador estrella, son los niños, fascinados por la colección de mundiales de fútbol, Caricaturas Famosas, Ciencias de la Naturaleza y otros.

Tras su éxito en el mercado, se internacionaliza, con mercados en Argentina, México, Colombia, Ecuador. Por lo que se tiene que adecuar a las exigencias del mercado y el primero de julio de 1997, se crea la **Corporación Gráfica Navarrete S.A.** La dimensión de la empresa crece y este crea necesidades a nivel macro, desarrollándose así que el área de Logística, tome otros rumbos acordes a las exigencias y el mercado.

Al año siguiente de convertirse en Corporación se internacionaliza, fundando en México la compañía **Mexicromos EIRL.** Desarrollando actividades de Producción y Comercio de Cromos coleccionables. Es por ende en contar con Departamento de Logística acorde a la actualidad y su avance a pasos agigantados.

1.3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa de estilo gerencial de corte típicamente patriarcal y el manejo familiar no permite una fácil inclusión de nuevos modelos alternativos. De gran éxito en el mercado, que cuenta con todos los procesos de impresión existentes en el mercado desde Offset, Rotativas Flexo, Serigrafía, cuenta además con personal operario calificado. Presenta debilidades en cuestión de autonomía de toma de decisiones y describiremos la situación actual de su administración y composición.

1.3.1. OBJETIVOS Y POLÍTICAS GENERALES

La Empresa como pionera en su rubro define así sus objetivos y políticas:

- **Objetivo General.**
 - Fortalecer, y ser el número uno, en el producto bandera, los Cromos, (Colección de Álbumes), y Almanagues-Calendarios, Papel de regalo.

- **Objetivos Específicos**
 - Mantener el mercado cautivo, que son los niños, con nuevas colecciones de álbumes.

- Potencializar el Departamento de Marketing, a fin de crear formas de publicidad dirigida a este mercado.
 - Mantener la vanguardia, sobre tecnologías de impresión.
 - Cubrir nuevos mercados a nivel de América del Norte, Europa y Asia.
- **Políticas Generales.**
 - Mantenerse en el orden de las empresas numero uno en su rubro, de colecciones de cromos.
 - Estar a la vanguardia de equipos de ultima Generación, en el tema de las impresiones.
 - Posicionarse en los mercados Latinoamericanos.
 - Los Clientes son los Primeros.

Veamos el Ranking de las 10 empresas Gráficas del Perú y el consumo de papel por persona en el Perú, Figuras 1.1 y 1.2

Fig. 1.1

LAS 10 TOP: EMPRESAS GRAFICAS	
-	QUEBECOR WORLD PERU S.A.
-	EMPRESA EDITORA EL COMERCIO
-	METROCOLOR
-	PERUPLAST S.A.
-	CORPORACIÓN GRAFICA NAVARRETE S.A.
-	EDITORIAL EMPRESA ENOTRIA
-	TECH PACK
-	ETICOM 500
-	CIMAGRAF S.A.
-	GRAFICA BIBLOS

Fuente: INDUSTRIA GRAFICA PERU 2001

Fig. 1.2

PAPEL: CONSUMO PERCAPITA	
PAIS	CONSUMO PER CAPITA TOTAL (Kg. / Año)
Ecuador	33.9
Venezuela	30.2
Colombia	26.4
Perú	10.0
Bolivia	2.6

Fuente: INDUSTRIA GRAFICA Perú 2001

1.3.2. ORGANIZACIÓN ACTUAL

Mostraremos las diferentes posiciones Jerárquicas, en la organización actual, en donde la Logística no ocupa la posición importante al cual debe acceder. Ver figura 1.3.

A. Presidencia del Directorio

- 1ra. Vice Presidencia
- 2 da. Vice Presidencia

B. Gerente General

- Gerente de Finanzas
 - Jefe de Finanzas
 - Jefe de Créditos y Cobranzas
- Gerente de Producción
 - Jefe de Planta
 - Jefe de Logística
 - Control de Inventarios
 - Compras
 - Almacenes
 - Distribución Física
 - Tramites Documentarios



Gestión y desarrollo logístico en la industria gráfica peruana

Calsina Miramira, Willy Hugo

Derechos reservados conforme a Ley

- Jefe de Almacén
- Jefe de Pre - Prensa

- Gerente de Sistemas

- Gerencia Contable
 - Jefe de Contabilidad

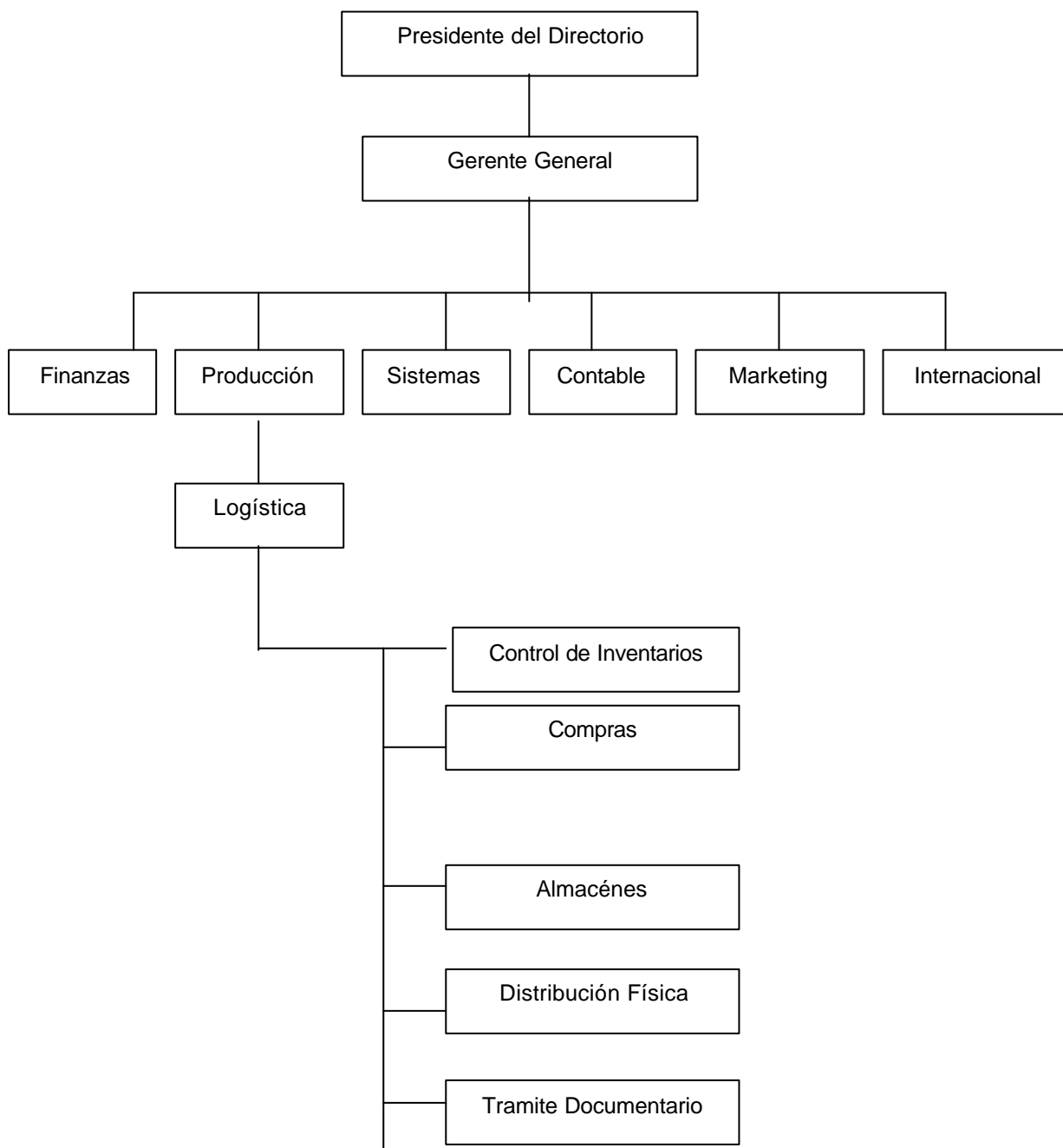
- Gerencia de Marketing

- Sub Gerente de Ventas

- Gerente Internacional
 - Jefe de Exportaciones

Fig. 1.3

ORGANIGRAMA ACTUAL



Notaremos que no existe Gerencia Logística.

1.3.3. PRINCIPALES PRODUCTOS

En el mercado gráfico tal como mencionaremos, el producto de bandera son los cromos, no quiere decir que solo producimos cromos, sino también se imprimen textos, papel de regalo, revistas, Kards, etc. Mencionaremos los productos en escala de importancia en La Figura 1.4.

Fig. N° 1.4

CODIGO	ESCRIPCION
080500	Album
080601	Cromos
080603	Almanaque Tipo A
080604	Almanaque Tipo B
080605	Almanaque Tipo C
100100	Papel de regalo
100200	Papel Lustre
100300	Cartulina Plastificada
500800	Laminas Escolares
600100	Cards
700100	Cuadernos escolares
800100	Blocks Escolares
100100	Cuaderno de Dibujo
100200	Textos Escolares
100300	Diccionarios Escolares
110100	Póster Escolares
110200	Revistas
110300	Anuarios
110592	Talonarios de recibos
110605	Talonarios de Guías
110584	Enciclopedias
110550	Anuarios
110698	Diarios

1.3.4. EQUIPOS Y MAQUINARIAS

Se cuenta con equipos de última generación, con lo que se refiere a Pre-Prenta, una muy dotada gama de maquinaria, siendo una de las empresas líderes, en contar con una completa línea de producción.

A continuación en la Figura 1.5. mencionaremos los equipos y maquinarias más significativas de la empresa.

Fig. Nº 1.5

EQUIPOS Y MAQUINARIAS

DESCRIPCIÓN	UBICACION	USO
MAQUINA CONVERTIDORA TRACHAN-HENSHA SERIE-4611/29	CONVERTIDORAS DE PAPEL	CONVERTIR BOBINAS RESMAS
MAQUINA CONVERTIDORA HAMLET MACHINE SERIE-992-1125	CONVERTIDORAS DE PAPEL	CONVERTIR BOBINAS RESMAS
MAQUINA INSOLADORAS THEIMER TIPO 181511 SERIE 831632	MONTAJE	INSOLADORAS DE PLANCHAS
MAQUINA ENSOMBRADORA MONDI TIPO GFD/350 SERIE 23/78	CROMOS	ENSOBRAR CROMOS
MAQUINA ENSOMBRADORA BELLA SERIE S/N	CROMOS	ENSOBRAR CROMOS
'MAQUINA GUILLOTINA SCHENEIDER SENATOR 52"	CORTE	CORTE DE RESMA EN EL FORMATO
MAQUINA ENSUNCHADORA ECO TIPO TS-101 SERIE-10301567	ENCUADERNADO	EMBALAJE DE CAJAS Y OTROS
MAQUINA ROTATIVAS SOLNA 2 COLORES T/RP38 TIPO RP36 SERIE 362-0307.8	PLANTA ATE, SECCION ROTAT	IMPRESIÓN
MAQUINA DOBLADORA GUK STAT TIPO FA/4-4-R4 SERIE 24827	PLANTA STA. ANITA	DOBLADO DE FORMATOS
MAQUINA REBOBINADORA PRANDI TIPO TG-700	REBOBINADORAS	REBOBINADO DE PAPEL
MAQUINA IMPRESORA CILINDRICA HEIDELBERG 1060/321	PLANTA STA. ANITA	IMPRESIÓN OFFSET TIPOGRAFICA
MAQUINA ROTATIVA HARRIS M-1000 5 UNIDADES	PLANTA ATE	IMPRESIÓN RN ROTATIVAS
MAQUINARIA KOLBUS DA 36 SERIE 364/75/5105	PLANTA STA. ANITA	TAPAS DURAS

EQUIPOS Y MAQUINARIAS

DESCRIPCIÓN	UBICACION	USO
MAQUINA SPEED MASTER 4 COLORES	PLANTA STA ANITA	IMPRESIÓN PLANA
MAQUINA SPEED MASTER 5 COLORES	PLANTA STA ANITA	IMPRESIÓN PLANA
MAQUINA ISPEED MASTER 8 COLORES	PLANTA STA ANITA	IMPRESIÓN PLANA
MAQUINA IMPRESORA PLOTTER AGFA AJ SHERPA 43	PRE - PRENSA	IMPRESIÓN DE PROTOTIPOS
ENGOMADORA DE LIBROS MULLER MARTINI, INCLUYE 21 MORDAZAS EN CARRUSEL, 15 EMBUCHADORES(ALZADORES) AUTOMATICOS MODELO Z-210 CUCHILLA TRILATERAL WOHLEMBERG 44FM50	PLANTA STA. ANITA. ENCUADERNACION	ENGOMADO Y COTE DE LIBROS, REVISTAS
MAQUINA IMPRESORA PLANA ROLAND ULTRA RZU 4 SERIE-15110	PLANTA STA. ANITA	IMPRESION PLANA
MAQUINA TROQUELADORA TITAM ERBA	PLANTA STA ANITA	TROQUELADO
MAQUINA REVISTERA MARTINI COSED SERIE 936781 B88	ENCUADERNACION	REVISTERA COSEDORA
MAQUINA EMBUTIDORA MILLER MARTINI ROTOBINDER SERIE 9H	ENCUADERNACION	EMBUTIDO DE LIBROS
MAQUINA IMPRESORA ROLAND RECORD-2 CUERPOS - 2 COLORES TIPO RZK38 - SERIE 331 - #1822-CON LOTE DE REPUESTOS	PLANTA STA ANITA	IMPRESIÓN PLANA
MAQUINA CONFECCIONADORA HORIZONTAL DE SOBRES GFD/600 MONDINI	CROMOS	ENSOBRAR
MAQUINA LLENADORA DE DISPLAY CON SOBRES MONDINI	CROMOS	ENSOBRAR
MAQUINA ALZADORA AUTOMATICA MAXIMA FORMATO 35 x 50	CROMOS	ENSOBRAR
MAQUINA GUILLOTINA ELECTRONICA PIVANO MODELO LUCE 103 AÑO 1979	CORTE	CORTE EN FORMATOS
MAQUINA BARNIZADORA UV COLIBRI 72 SERIE 3033975 MARCA	BARNIZADO	BARNIZADOR
MAQUINA ENSOBRADORA FLOWPACK FMC WRAPPER	CROMOS	ENSOBRAR
MAQUINA TROQUELADORA BOBST TIPO AUTOPLATINE SP-900E-180-T SERIE-55111 AÑO 1,974-FORMATO MAXIMO 900X630 FORMATO MINIMO 350 X 295 OPERATIVA	TROQUELADO	TROQUELAR
MAQUINA IMPRESORA OMCSA H-440 4 COLORES OFFSET	PLANTA STA ANITA	IMPRESION PLANA
GUILLOTINA GERGEK GS-115	CORTE	CORTE EN FORMATOS
SISTEMA ELECTRONICO CON PARADA Y REPETICION PARA EL ES TAMPADO AL CALOR MARCA B^H PRINT ENGINEERS-AREA DE LA PLANCHA DE ESTAMPADO 440MM. X 300MM. CON CONTROL MULTI-	ESTAMPADO EN FOIL	ESTAMPADO Y ACABADOS
COSEDORA DE HILO MARCA BREMER MODELO 381/3	ENCUADERNACION	COSEDORA

1.3.5. INSUMOS Y PRODUCTOS MENORES

Las Materias Primas, Materiales auxiliares y Otros, son innumerables, por lo que mencionaremos, las mas significativas, por que siendo la empresa de una capacidad instalada muy grande, estas son alrededor de 5000 Items. En la siguiente Figura 1.6. se mencionan, los materiales que tienen mayor rotación.

Fig. Nº 1.6

CUADRO DE MATERIALES

CODIGO	DESCRIPCIÓN	CLASIF.	UND.
05020003	GOMA PURYCOL CV -40	INSUMOS	KGS
05020009	GOMA PURYCRIL 605	INSUMOS	KGS
05020013	PURYCOL AUTOSELLABLE SS FORTE PR	INSUMOS	KGS
05100029	GOMA PROTECTORA P /PLANCHA MULTIF	INSUMOS	GLN
11030002	ALCOHOL ISOPROPILICO	INSUMOS	GLN
11030014	ACETATO DE ETILO	INSUMOS	GLN
15050006	PLANCHA + FUTURA ORO 770 X 1030MM	MAT. AUX.	UND
15050019	PLANCHA + FUTURA ORO 670 X 840MM	MAT.AUX	UND
18010007	BOLSA DE POLIETILENO 77 X 57 CM X 2	INSUMOS	MLL
18010048	BOLSA DE POLIETILENO 27 X 17 CM X 1.5	INSUMOS	MLL
18020004	CAJA /CARTÓN CORRUGADO 40.5 X28X13	INSUMOS	UND
18020009	CAJA /CARTÓN CORRUGADO 29X36X16.5	INSUMOS	UND
18020067	CAJA /CARTÓN CORRUGADO 45.5X28.5X1	INSUMOS	UND
18040002	TESAFIX 4900 TRANSFER 19 MM X 100 MT	INSUMOS	RLL
18040010	CINTA EMBALAJE DE 2 X 650 MT	INSUMOS	RLL
30060014	AMARILLO CALSHINE SUN CHEMICAL	INSUMOS	KGS
30060201	AZUL REFLEX ROTATIVO H/S T-4431 TINF	INSUMOS	KGS
30060402	NEGRO SUPER ARROWLITH - FLINT	INSUMOS	KGS
15010002	MANTILLA 976 X 1360 X 1.7 MM - HARRIS	MAT.AUX.	UND

1.3.6. PRODUCCION ESTIMADA MENSUAL

Una de las particularidades de esta empresa, es que su producción, no es constante, existiendo periodos de producción muy fuertes (campanas: Escolar, Día de la Madre, Navideña), y las colecciones de cromos, ya sea la temporada adecuada, ejemplo Dragón Ball Z, Mundial de Fútbol, Las Eliminatorias, Barbie, etc.

Por lo tanto, mencionaremos la producción del ultimo semestre, por tonelada, en la Figura 1.7. ,1.8. , 1.9.

Fig. Nº 1.7

PRODUCCION ESTIMADA MENSUAL 2002

VENTAS	PRODUCCION (SOLES)
ENERO	3.334.113.72
FEBRERO	3277803,62
MARZO	1550097,89
ABRIL	3286320,16
MAYO	3.144.592,91
JUNIO	1.881092.76
JULIO	1729892.03
AGOSTO	2742800.59
SETIEMBRE	1922652.48
OCTUBRE	2891683.53
NOVIEMBRE	2654229.50
DICIEMBRE	3537595.39
TOTAL	31.952.874.58

Fig. 1.8

COMPORTAMIENTO DEL VOLUMEN DE PRODUCCION MENSUAL

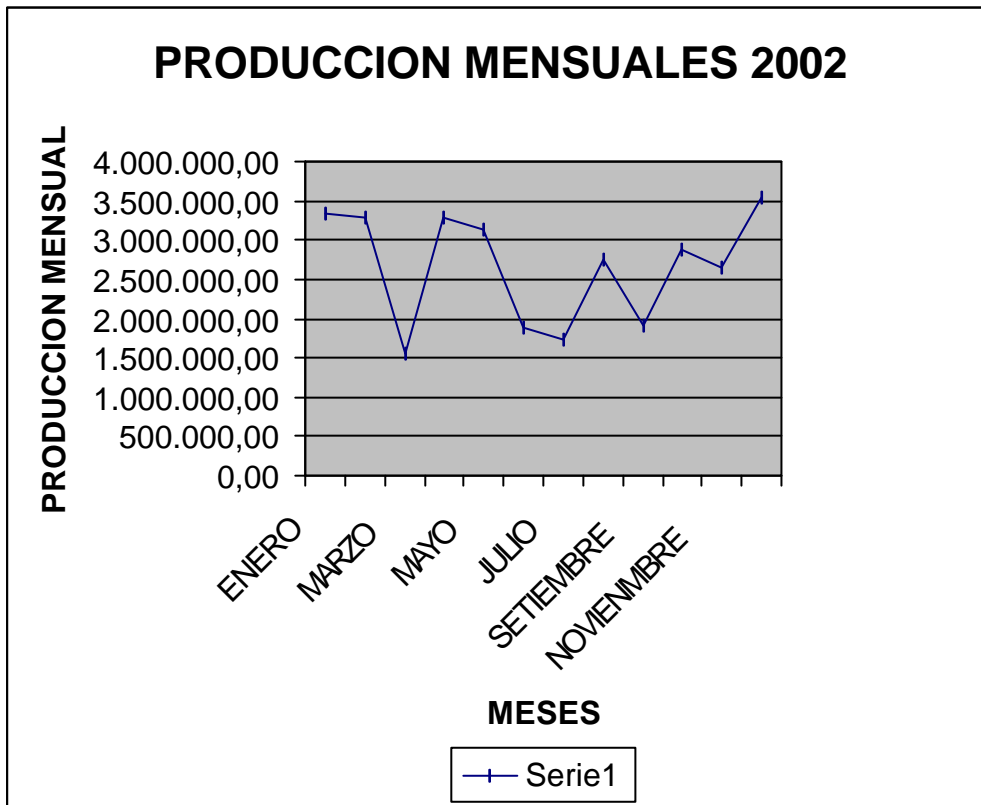
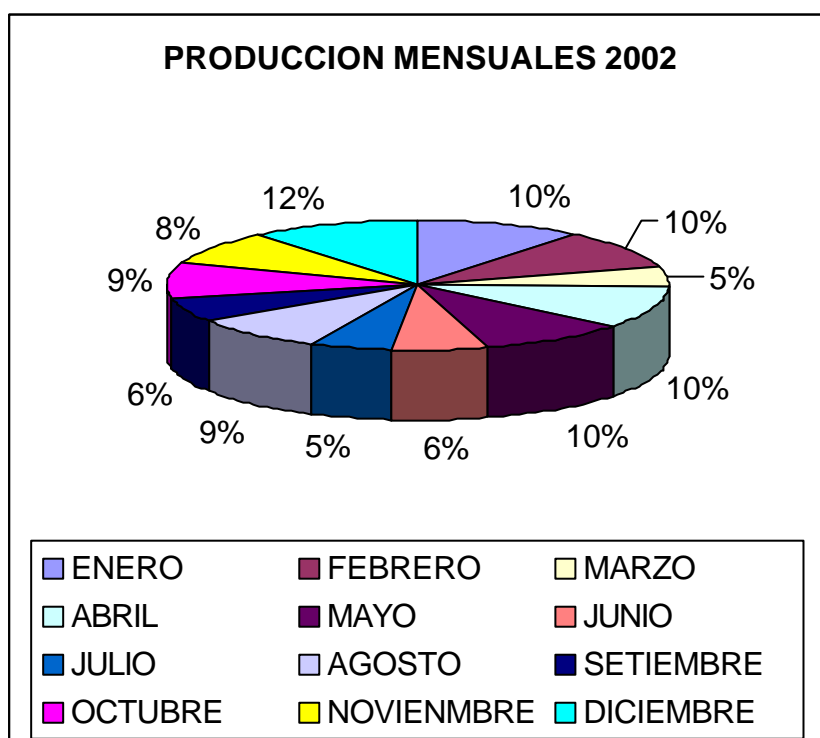


Fig. Nº 1.9

DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LA PRODUCCION MENSUAL



1.3.7. VENTA ESTIMADA MENSUAL

La venta estimada mensual, va en función de la producción, por lo que detallaremos, las ventas mensuales globales, del primer semestre del año, para obtener el promedio mensual. Afectara en cierto modo ciertos meses del año. Siendo enero y Junio los de menor venta, creciendo en marzo y abril, por la campana escolar y del día de la madre.

En las Figura 1.10., 1.11. Y 1.12. describiremos, las ventas del primer semestre, y sus variaciones serán significativas. Por lo que el departamento de logística, es el factor importante, siendo este un filtro, de reducción de gastos y buscar nuevas alternativas de precios y productos, para obtener mayor utilidad en las ventas de este Semestre.

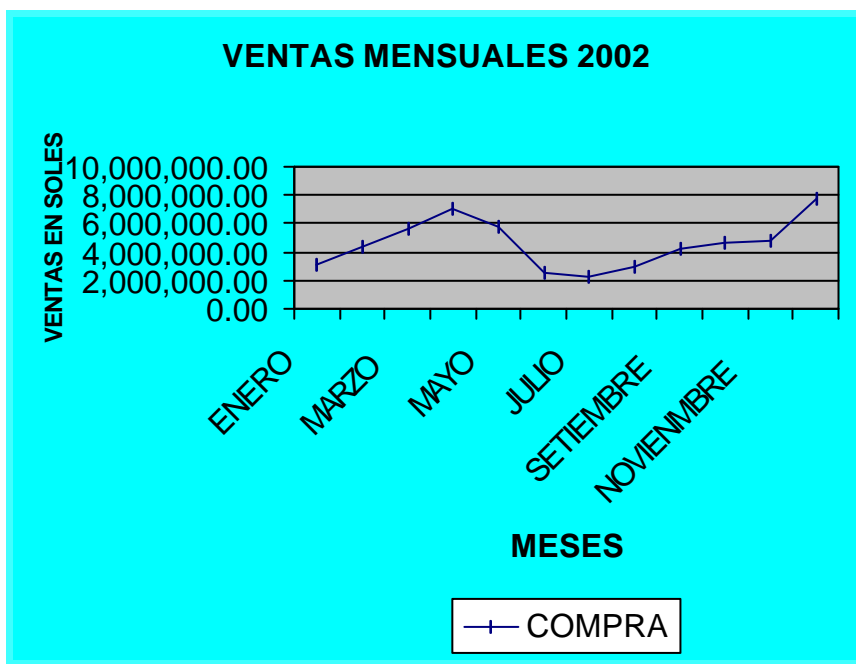
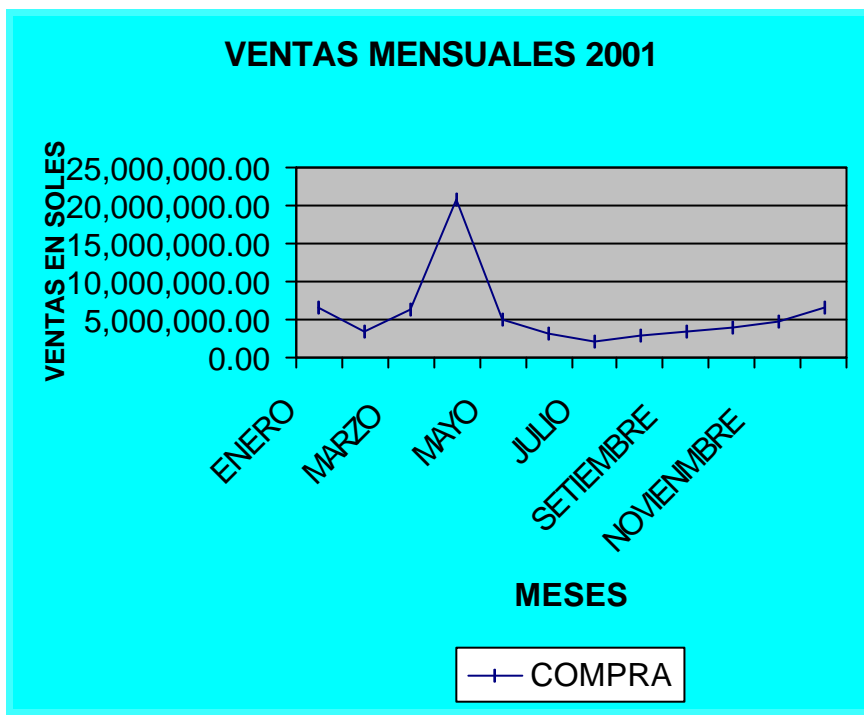
Fig. 1.10

VENTA MENSUALES 2001- 2002

VENTAS	CANTIDAD (SOLES) 2001	CANTIDAD (SOLES) 2002
ENERO	6.559.285,16	3.107.200,74
FEBRERO	3.528.629,17	4.399.259,51
MARZO	6.398.005,83	5.640.189,61
ABRIL	20.730.527,89	7.072.936,34
MAYO	4.918.337,02	5.782.403,37
JUNIO	3.256.898,37	2.583.747,05
JULIO	2.156.843,79	2.323.475,93
AGOSTO	2.854.512,07	2.990.117,85
SETIEMBRE	3.353.520,93	4.187.715,52
OCTUBRE	3.989.130,44	4.626.614,26
NOVIEMBRE	4.650.878,67	4.769.622,44
DICIEMBRE	6.609.698,95	7.702.786,52
TOTAL	69.006.268,29	55.186.069,14

Fig. N° 1.11

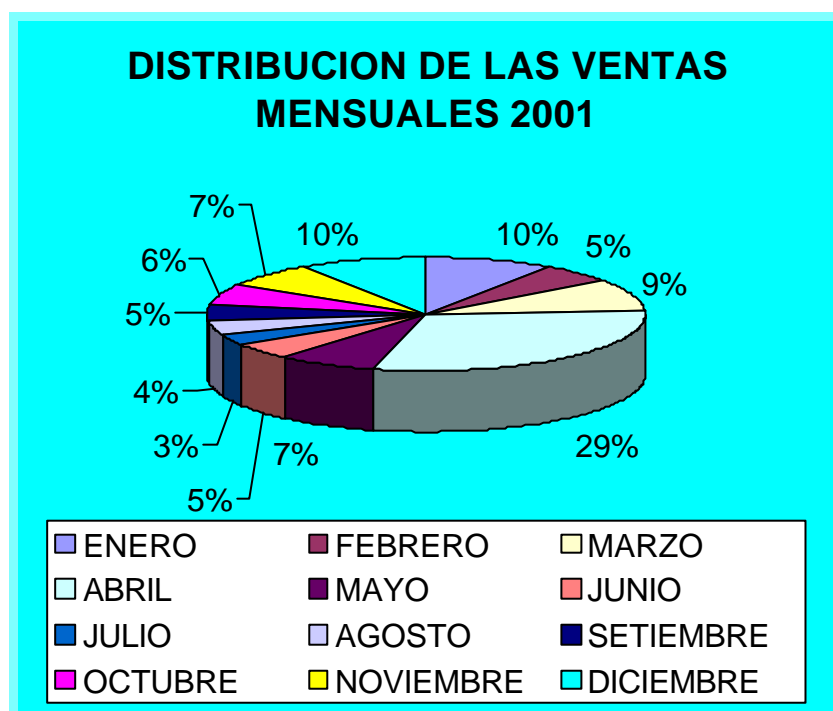
COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS MENSUALES

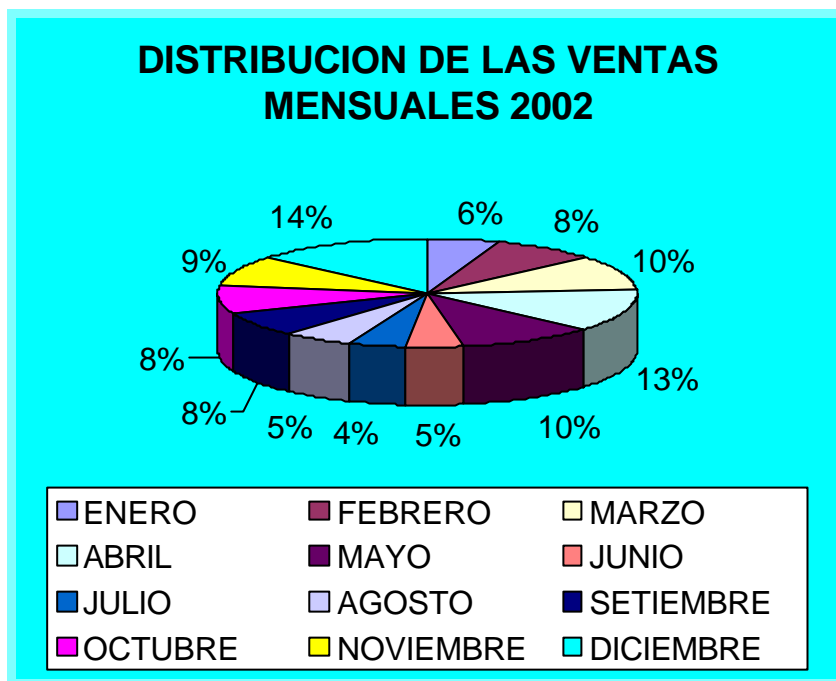


De los gráficos observamos los meses álgidos o cuellos de botella en compras locales e internacionales.

Fig. N° 1.12

DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LAS VENTAS MENSUALES





1.3.8. COMPRA ESTIMADA MENSUAL

La Compra estimada mensual, obedece en función de la producción, y el mantenimiento que se realiza a comienzos de año de la maquinaria en general por lo que detallaremos, las compras mensuales globales, del primer semestre del año.

En las Figura 1.11. y 1.12. describiremos, las compras del primer semestre, y sus variaciones serán significativas. Por lo que el departamento de logística, podrá tomar como indicadores y realizar análisis técnicos y proyecciones para el siguiente semestre.

Fig. 1.13

COMPRA ESTIMADA MENSUAL DE BARNIZ NEO RESIL UV 606. 2002

COMPRAS	CANTIDAD (US\$.)
ENERO	5584,14
FEBRERO	11259
MARZO	22411.08
ABRIL	55706.94
MAYO	61299.18
JUNIO	44933.90
JULIO	34274.31
AGOSTO	28892.72
SETIEMBRE	38960.04
OCTUBRE	34885.08
NOVIEMBRE	23256.72
DICIEMBRE	71082.84
TOTAL COMPRA	432.605.94

Fig. 1.14

COMPORTAMIENTO DE LAS COMPRAS MENSUAL DE BARNIZ NEO
RESIL UV 606 EN EL 2002

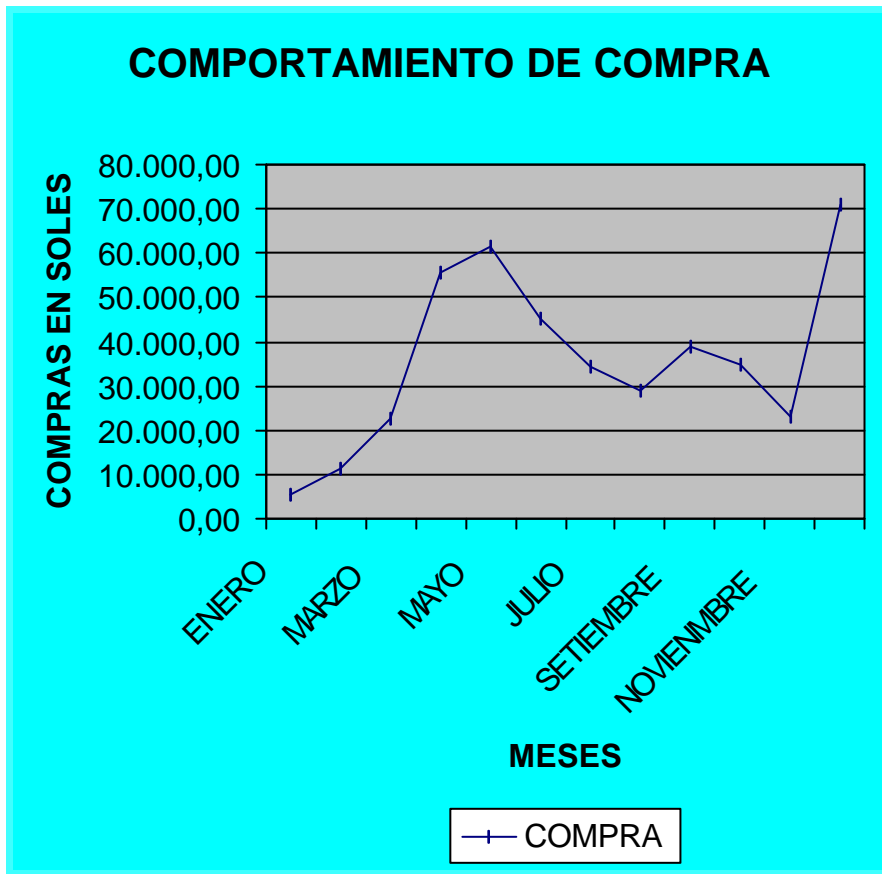
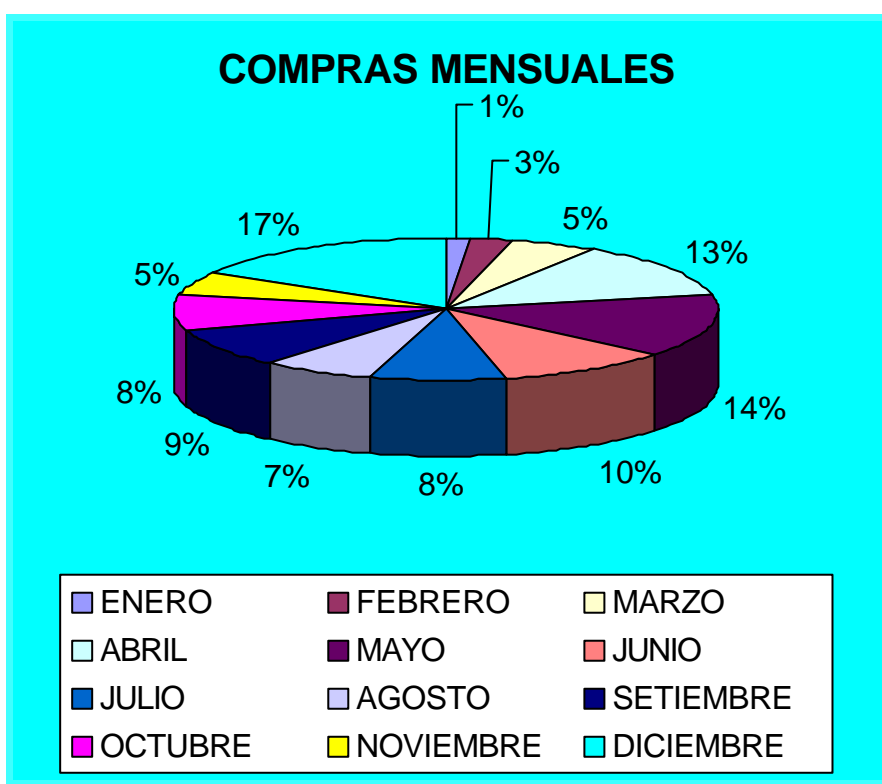


Fig. 1.15

**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS COMPRAS MENSUALES DE
BARNIZ NEO RESIL UV 606 EN EL 2002**



1.3.9. IMPORTANCIA DEL SISTEMA LOGÍSTICO

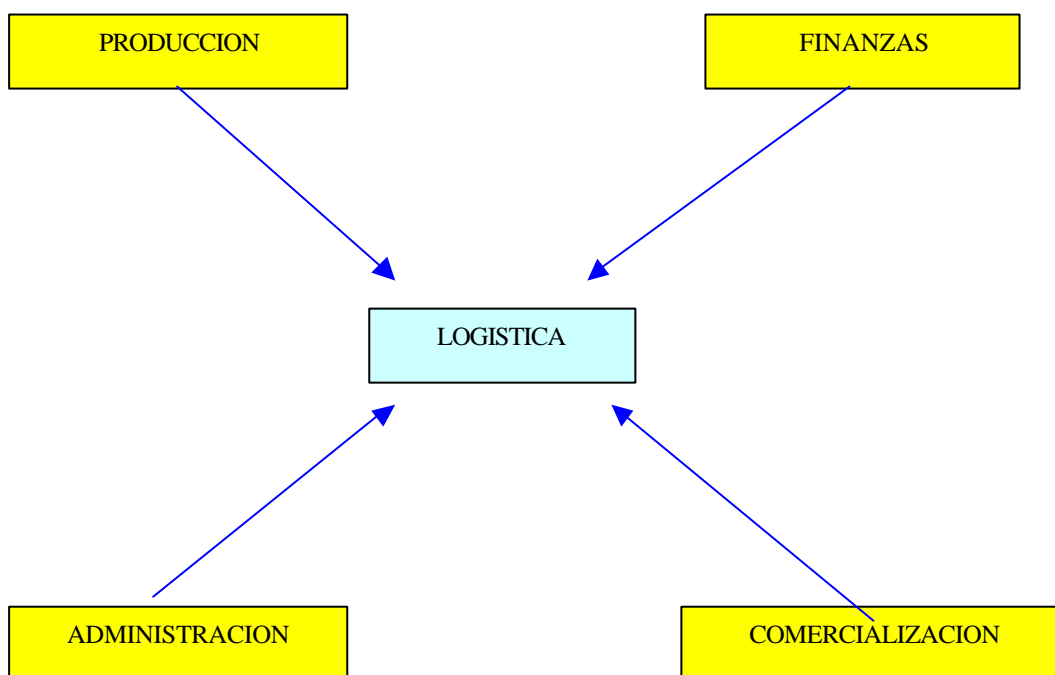
El sistema Logístico, constituye el combustible del motor de la empresa, porque es ella quien provee de los materiales necesarios para la transformación de productos consumibles.

Satisfacer de mejor manera las necesidades de los usuarios y clientes, utilizando el mínimo recurso Humano y Económico.

En la Figura 1.13. describiremos el comportamiento y la importancia del sistema Logístico.

Fig. 1.16

IMPORTANCIA DEL SISTEMA LOGISTICO



Observamos a todos aquellos que emplean los materiales y solicitan los servicios de logística.

1.4. PROYECCIÓN DE LA EMPRESA

En las décadas pasadas la Industria Gráfica, se mantenía, gracias a los proveedores locales, dado esta que nuestra industria abastecía a una Perú en crecimiento poblacional, que miro mas allá del mercado local y las importaciones tomaron ese camino cada vez mas solidificado, el cliente exigía

calidad, precios mas bajos, cantidades mas fuertes. Y productos que se encuentren en producción o su fabricación inmediata a cubrir los vacíos generados por las malas políticas de planificación.

Sin embargo, es necesario precisar que, la calidad y la globalización son aportes esenciales para ser competitivos, influyeron cada vez más exigir a los abastecedores de ofrecer productos de primera calidad, en un menor tiempo de entrega olvidándose, hacer las evaluaciones propias de dichos productos para obtener impresiones muy nítidas, ya que la tecnología de las maquinas cada vez son mejores. Ingresando últimamente al Computer to Plate.

La evolución de las exportaciones han originado, que mas que nunca creara un marco de planificación a fin de contrarresta adquirir localmente la adquisición de insumos y productos terminados, por el simple hecho que la tecnología no se adapta muy bien a nuestros insumos elaborados localmente, esto no implica no comprar todo lo que se comercializa localmente, ya que mucho proveedores locales son representantes de empresas europeas y americanas, siendo el ultimo los asiáticos con productos novedosos y a precios sorprendentes.

Por lo tanto la proyección de la empresa, es cubrir al máximo el Mercado Externo, para ello realiza un extensivo plan de marketing, y además contar con



Gestión y desarrollo logístico en la industria gráfica peruana
Calsina Miramira, Willy Hugo

Derechos reservados conforme a Ley

productos exclusivos de moda. En la realidad, de la capacidad instalada se usa, el 20%, pero aun sigue fuerte en el mercado.