

INVESTIGACION DE MERCADO
DE
LA INDUSTRIA GRAFICA

EGB INGENIEROS
AGOSTO 2006

INTRODUCCIÓN

El objetivo general del presente estudio es determinar la composición de las Industrias Gráficas nacionales y de los principales mercados latinoamericanos ó también llamadas Imprentas, desde el punto de vista de sus diferentes tamaños, Sistemas de Gestión, Mercados Objetivos, y Tecnologías.

La relevancia de este estudio tiene relación con el objetivo de nuestro cliente, el Sr. Eugenio Maturana Concha, para lo cual será necesario efectuar una investigación de mercado, mediante la cual lograremos identificar, recopilar, y analizar información acerca de las Imprentas, sus Tecnologías de sistemas y sus Clientes, con el propósito de ayudar a tomar una decisión acertada sobre la introducción de un nuevo servicio tecnológico especializado para la industria gráfica.

Para desarrollar el presente estudio hay que situarse en el escenario actual donde las imprentas se desenvuelven y trabajan día a día , insertas en un mundo globalizado y con Internet, que ha hecho que los mercados y los negocios sean cada vez mas complejos. En este contexto, la competencia entre las empresas que componen los mercados es cada vez mayor, estas luchan constantemente por abarcar el mayor numero de clientes, que son los pilares de su éxito.

En el sector gráfico, al igual que empresas industriales, se compiten mediante la velocidad de producción y comercialización masiva de variadas líneas de impresión estandarizadas, las que se obtienen con grandes inversiones en maquinaria por parte de las imprentas y que debería estar en sintonía con los requerimientos de los clientes.

Las empresas por medio de la estrategia competitiva, tratan de definir y establecer un método para competir en un sector que sea rentable y a la vez sostenible. Dos asuntos esenciales nos servirán de base para la elección de la estrategia competitiva que nuestro cliente deberá desarrollar. El primero será analizar la estructura del sector en el que compiten las imprentas, y el segundo asunto en la estrategia será estudiar el posicionamiento del servicio de gestión.

Para determinar ello se realizara una investigación basada en estadísticas que son una muestra representativa de los distintos tamaños de Imprentas.

Dado que los recursos disponibles para este estudio de mercado se escogieron 3 mercados de Latinoamérica. Brasil, Méjico Y Chile. Se preseleccionaron estos mercados por su importancia en cuanto a tamaño. Como es el caso de los dos primeros y por su importancia estratégica en el caso de Chile.

Brasil y Méjico son sin lugar a duda los mercados más importante dentro del área gráfica para el mercado latinoamericano, representan entre ambos más del 50% de éste y sus características y tomando en cuenta las proporcionalidades de tamaño de economía pueden ser extrapolables a otros mercados más cercanos (caso de Argentina).

Chile es importante por tratarse del lugar base del servicio. Desde aquí se debiera entrar al mercado de la gráfica validando el ERP para luego comercializarlo en otros mercados. Además dentro de la industria se tiene buen concepto acerca del avance tecnológico de nuestro país, lo que conlleva una buena imagen en el caso de estar asentados acá.

METODOLOGÍA

La metodología empleada se basa en una “investigación de la información existente del mercado” en instituciones especializadas como el INE, asociación de impresores de los respectivos países y cruce de información con proveedores del rubro, donde buscaremos identificar la estructura de la Industria Grafica y sus necesidades tecnológicas de gestión que El Sr. Eugenio Maturana Concha podría satisfacer, mediante la búsqueda información acerca de los clientes, los competidores y otras fuerzas de mercado.

Este tipo de estudio nos permitirá conocer el mercado de Industrias Graficas de nuestro país, y el mercado latinoamericano que son los mercados que intenta abarcar este proyecto, lo que ayudará a nuestro cliente a mejorar la toma de decisiones, generar ventajas competitivas y hacer una asignación eficiente de los recursos.

El alcance de las actividades de la investigación, está por lo tanto, determinado por la naturaleza de estas decisiones. Al mismo tiempo cada situación de decisión tiene requerimientos únicos de información.

La metodología de nuestra investigación se basará en las siguientes etapas:

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Definir el problema es el paso más importante. Sólo cuando se identifica en forma clara y precisa es posible llevar a cabo el proyecto adecuadamente.

En muchos casos en que el problema es mal planteado, o los objetivos están poco claros se pueden arrastrar errores que llevan a fracasar la investigación de mercado o incluso pueden llevar a tomar malas decisiones a los ejecutivos de la empresa.

En este caso nos interesa respondernos las siguientes preguntas:

- Es el mercado gráfico latinoamericano un mercado lo suficientemente grande como para introducir un sistema de gestión como Addon de SAP One?

- Si este tamaño no fuera tan grande como a priori se estima, existe alguna forma para acceder a un mercado mayor?
- Cuáles son las ventajas para poder competir en este mercado?

HIPÓTESIS

- El mercado gráfico en Chile y latinoamérica es muy parecido en cuanto a composición y forma de operar, sólo difiere en la cantidad de participantes que va en proporción a la población.
- Un gran número de estas Imprentas desconoce la existencia de la tecnología SAP propuesta por Eugenio Maturana, por lo tanto esta no es una ventaja comparativa frente a la competencia
- Las Imprentas en Chile y latinoamérica carecen de un sistema de comunicación que integre a los clientes a los procesos productivos conforme a las nuevas necesidades del Mundo Globalizado Actual.
- Gran parte del mercado gráfico se encuentra compuesto por micro empresas.

OBJETIVOS

- Determinar el potencial de crecimiento de un producto asociado a SAP One.
- Determinar alternativas a este producto para acceder a un mercado mayor
- Determinar que ventajas se pueden encontrar al incorporar al cliente a la operación de la imprenta.

LAS CIFRAS DE LA INDUSTRIA GRAFICA

Cobertura de la industria gráfica en Chile

La industria gráfica está integrada por más de 1.500 empresas, con un volumen de ventas que el año 2001 alcanzó US\$ 650 millones, equivalente al 0,8% del P.I.B. Para el año 2002 se espera un crecimiento estimado del 2,5% en relación al año anterior.

Mercado interno

La permanente innovación tecnológica que han experimentado los equipos y maquinarias de la industria gráfica, sumada a la constante capacitación de los recursos humanos, han traído como consecuencia un aumento considerable de la productividad, que llega a más del 300% en los últimos diez años. Esto ha generado una hipercompetencia en un mercado que, en el mismo período, sólo ha crecido al mismo ritmo del P.I.B. En este sector la característica de la demanda de sus productos es ostensiblemente elástica al P.I.B., creciendo en forma estable. Sólo se dispara en cortos períodos presentando, por consiguiente, una sobreoferta de servicios. Esto ha traído, como consecuencia lógica, una disminución de los márgenes de utilidad, pero, asimismo, ha mejorado notoriamente la calidad de los productos y servicios de la industria gráfica, hecho reconocido internacionalmente.

Comercio exterior

Las exportaciones de productos impresos, durante 2001, representaron un 14,6% de las ventas totales de la industria gráfica. Entre enero y mayo de 2002 han experimentado un leve decrecimiento, del orden del 32,7%, con respecto a igual período de 2001, llegando a exportar 35,92 millones de dólares FOB, al mes de Mayo de 2002.

En el año 2001 las exportaciones tuvieron una caída de 16,1% con respecto a 1998, alcanzando la suma de 108,3 millones de dólares. Las expectativas para el año 2.000 se sitúan alrededor de los 110,8 millones de dólares.

. La distribución de las exportaciones de impresos por países de destino es la siguiente: 51,5% Brasil; 31,1% Argentina; 2,7% Paraguay; 1,6% Uruguay; 8,6% otros países sudamericanos, y 4,6% el resto del mundo.

. La distribución por rubros de productos exportados corresponde a:

- Diarios y publicaciones periódicas (revistas) 24,4%;
- Diccionarios y Enciclopedias 3,8%;
- Impresos Publicitarios 3,8%
- Libros de Literatura en general 5,5%
- Textos de Estudio 4,4%
- Etiquetas Impresas 0,8%
- Folletos Impresos 27,1%
- Envases de Papel o Cartón 7,6%
- Otros impresos 22.6%
-

Las exportaciones se concentran fundamentalmente en diez empresas, con más del 85% del total exportado.

Cobertura de la industria gráfica en Brasil

Compuesto por cerca de 15.000 empresas, el sector gráfico mueve US\$ 5,3 mil millones y representa 1% del Producto Interno Bruto (PIB) de Brasil. Del PIB de la industria nacional, la industria gráfica mueve cerca de 3%. São Paulo representa el polo industrial del País y cerca de 73% de las industrias gráficas son de pequeñas empresas.

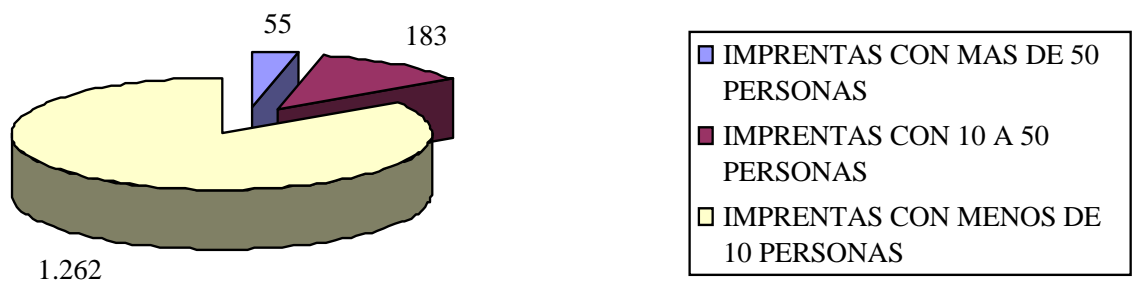
La industria es segmentada: 26% de los negocios son de producción editorial; 18% de embalajes; 15% formularios continuos; 13% productos promocionales; 10% serigrafía y comunicación visual; 8% artículos de papelería y 6% productos comerciales, de acuerdo con el Sindicato de las Industrias Gráficas de São Paulo (Sindgraf).

El parque gráfico brasileño se encuentra bien estructurado dentro de las exigencias del mercado cuanto a modernización, tecnología, personal capacitado y estructura física. De acuerdo con Abigraf (Asociación Brasileña de la Industria Gráfica) la edad media de las máquinas y equipos gráficos en el Estado de São Paulo es de 6 años.

Producción

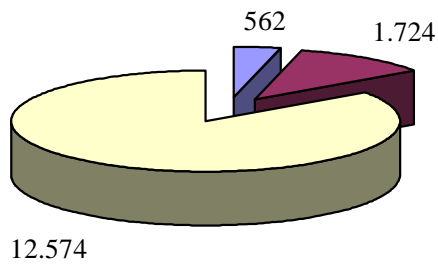
De los factores que están influenciando el modo de producir libros y revistas, lo más significativo, en la evaluación de los empresarios del sector, es la eliminación de los stocks. Las grandes encomiendas zonales fueron gradualmente sustituidas por compras más regulares, en menores volúmenes. Como resultado, las gráficas pasaron a planificar mejor la producción y a eliminar el trabajo excedente, es decir, redujeron las horas extraordinarias, que según los empresarios, difícilmente son traspasadas al costo de libro o revista. Además de eso hay fuerte tendencia de segmentación, con el crecimiento de pequeñas tirajes. En un primero momento, el proceso resulta más caro, porque las editoriales trabajan con tirajes menores, pero, en el conjunto, el precio compensa, porque el costo de almacenaje del producto final ha sido eliminado. Esa forma de producir también es positiva para las editoriales que no requiere trabajo exclusivo a un solo título. Hace años el ciclo de un libro (impresión, distribución y venta) exigía 2 años de trabajo, hoy son necesarios apenas 6 meses.

IMPRENTAS EN CHILE SEGUN NUMERO DE PERSONAS



CHILE	
IMPRESAS CON MAS DE 50 PERSONAS	55
IMPRESAS CON 10 A 50 PERSONAS	183
IMPRESAS CON MENOS DE 10 PERSONAS	1.262
TOTAL	1.500

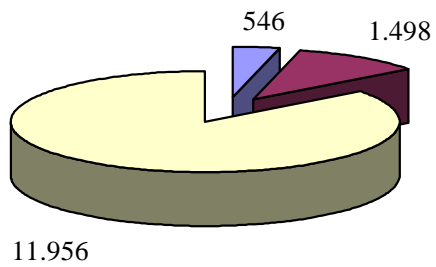
IMPRENTAS EN BRASIL SEGUN NUMERO DE PERSONAS



- IMPRENTAS CON MAS DE 50 PERSONAS
- IMPRENTAS CON 10 A 50 PERSONAS
- IMPRENTAS CON MENOS DE 10 PERSONAS

BRASIL	
IMPRENTAS CON MAS DE 50 PERSONAS	562
IMPRENTAS CON 10 A 50 PERSONAS	1.724
IMPRENTAS CON MENOS DE 10 PERSONAS	12.574
TOTAL	14.860

IMPRENTAS EN MEJICO SEGUN NUMERO DE PERSONAS



- IMPRENTAS CON MAS DE 50 PERSONAS
- IMPRENTAS CON 10 A 50 PERSONAS
- IMPRENTAS CON MENOS DE 10 PERSONAS

MEJICO	
IMPRENTAS CON MAS DE 50 PERSONAS	546
IMPRENTAS CON 10 A 50 PERSONAS	1.498
IMPRENTAS CON MENOS DE 10 PERSONAS	11.956
TOTAL	14.000

ANÁLISIS DE MERCADO

A. CLIENTES

El mercado gráfico se encuentra constituido por una gran variedad de tamaños de empresas, las cuales van desde microempresas formadas solamente por sus dueños hasta multinacionales, las cuales operan en forma integrada en todos los países .

Este es un sector económico que presenta características similares en Latinoamérica ya que en los mercados estudiados se encuentra constituido por empresas que son en su mayoría micro o pequeñas empresas.

Para este estudio se vieron las estadísticas industriales de Méjico, Brasil, y Chile. Se escogieron estos países por su importancia en cuanto a tamaños de mercado, caso de Méjico y Brasil, y Chile por tratarse del país base del negocio.

Según las estadísticas encontradas, que son en su mayoría de las asociaciones de los respectivos países, sólo un 3 a 4% de las imprentas poseen una cantidad de personal mayor a 50 personas. De esto podemos deducir que aunque la industria está constituida por un apreciable número de 31.000 imprentas en los países estudiados, la mayoría de ellas se encuentran catalogadas como de menor tamaño al de empresa mediana.

Las estadísticas que se estudiaron fueron chequeadas con los proveedores de maquinarias de esta industria para poder así tener una seguridad mayor en las cifras.

Esta es una industria cuyas operaciones han sido muy influenciadas por el cambio tecnológico producido durante los últimos 30 años, sin embargo esta incorporación de tecnología no ha alcanzado a la gestión de las empresas, la cual mantiene sistemas de administración por decir lo menos obsoletos. En general todas estas empresas operan con grandes falencias en sus sistemas administrativos, sin existir para muchos casos parámetros que les permitan saber los resultados de cada una de sus operaciones. Existen software que abarcan la operación completa de la imprenta sin embargo no se encuentran difundidos dentro de la industria ya que la mayoría de ellas no los posee o opera con planillas Excel y otros elementos de ese tipo.

En el área gráfica en general se da que los trabajos son hechos a pedido y con características absolutamente individuales, lo cual implica que no existe el stock como herramienta, ni

productos de línea (salvo trabajos repetitivos como etiquetas que no cambian el formato). Cada trabajo tiene costos, tiempos, horas de producción, insumos, que son particulares a cada uno y que implican dificultades a la hora de implementar sistemas que controlen sus operaciones. Esta variedad de tipos de trabajo además de la gran cantidad de tamaños de empresas que forman parte del mercado dificulta la elaboración de herramientas computacionales que controlen sus operaciones debido al alto costo individual de cada sistema.

En adelante trataremos al mercado de las imprentas de Méjico, Brasil, Chile, cómo un solo mercado, ya que sus características son comunes y dado que el proyecto en su génesis habla de comercializar este producto a nivel latinoamericano.

SEGMENTACION DE MERCADO

Se utilizará como segmentación de mercado el tamaño de ellas según el número de personas que la constituyen. Se ha tomado este punto como parámetro ya que las estadísticas de venta de cada empresa son guardadas celosamente y no son fácilmente entregadas. En todo caso el corte que hemos realizado de 50 personas por empresa como mínimo nos permite dividir a este mercado en pequeñas, constituido por las de 10 a menos de 50 personas y medianas y grandes que son aquellas de 50 o más personas. Aquellas empresas que tienen menos de 10 personas serán para nosotros micro empresas.

Cuando hablamos de 50 personas, hablamos de empresas cuyas ventas son mayores a US\$2.000.000. Esto que en otros mercados sería considerado como pequeña empresa, para nuestro análisis lo consideraremos dentro de las medianas /grandes.

Tomando en cuenta este corte podemos decir que el mercado se encuentra constituido por un 3 a 4% de medianas/grandes empresas, un 11% por pequeñas empresas, y un 85% por micro empresas.

Las medianas/grandes son aquellas empresas que más invierten en maquinarias y se encuentran siempre renovando sus unidades productivas para adecuarse a una industria cuya operación se ha visto muy influenciada por la tecnología computacional. En este segmento se pueden encontrar sistemas de gestión para imprentas, algunos de ellos en base a diferentes aplicaciones que no tienen nexos entre ellos; otras mantienen sistemas paralelos de finanzas y operaciones.

En el caso de las pequeñas la inversión se hace en maquinaria de segunda mano y la tecnología que se ocupa no es la tecnología de punta de este mercado. Es raro encontrar sistemas computacionales integrados, si se pueden ver sistemas contables y sistemas de presupuesto y control en base a planillas aunque tampoco esto es lo habitual.

En el caso de las micro la inversión se hace en maquinaria de segunda mano y la tecnología que se ocupa no es la tecnología de punta de este mercado. No existe desarrollo en sistemas de gestión.

Hemos querido dividir el mercado para poder depurar este mercado de la gran masa que existe, muchas de las cuales no se interesan dado su volumen de operaciones o no se encuentran en condiciones de adquirir sistemas especializados para la industria. Es por lo tanto importante decir que no todos los que componen la industria se pueden considerar potenciales clientes ya que la realidad de muchos de ellos hace innecesario la inversión en sistemas sofisticados.

En resumen el siguiente cuadro expresa como se encuentra constituida la industria de la impresión en estos tres países

	Total aprox	1/9 personas	10/49 personas	50 o más personas
Mejico	14.000	11.955	1.500	545
			10,7%	3,9%
Brasil	15.000	12.714	1.724	562
			11,5%	3,7%
Chile	1.500	1.262	183	55
			12,2%	3,7%
	30.500	25.931	3.407	1.162

Esta segmentación nos permitirá en el punto siguiente verificar la potencialidad de un producto como el Addon de SAP one para imprenta.

B. COMPETENCIA

En la actualidad en este mercado podemos encontrar tres tipos de competencia.

1. Sistema ERP genéricos, para todo tipo de empresas, pero que cumplen sólo con una parte de la gestión de la Imprenta.

2. Sistemas especializados que abarcan toda la operación de la imprenta, pero que tienen un alto costo
 3. Sistema de desarrollo propio.
1. Sistema ERP genéricos. Podemos encontrar varios de este tipo en el mercado, a modo de ejemplo :
 - ERP DE SONDA
 - ERP DE SOFTLAND
 - ERP DE INFORMAT
 - ERP DEFONTANA

Todos ellos cubren las operaciones de la empresa completas de la empresa, desde cotizar, orden de producción, despachar, facturar cobrar, comprar, etc...

En la parte productiva comprende "recetas" de productos que permiten hacer orden de producción, compra de materiales, planificación de producción.

Su comercialización puede ir desde la venta full, venta por módulos, venta por número de usuarios, arriendo full, arriendo por número de usuarios, arriendo por módulos, etc...

Los valores van desde los \$200.000 por venta de configuraciones básicas hasta arriendos mensuales de \$500.000 para configuraciones completas y multiusuarios.

Estos ERP son directa competencia de SAP One y el control de operaciones que tienen no sirven para la gestión dentro de una imprenta. Esto se debe a que no existen "recetas" pre establecidas dentro de la producción de las imprentas. En general todos sus trabajos son a pedidos y tanto el volumen, como las materias primas necesarias son vistas en el minuto que los negocios se cierran.

Debido a esto es que se requiere de un sistema que determine la óptima manera de hacer el trabajo (lo cual dependerá de tamaño, material, volumen, etc..) primero que todo y esto se ve una vez que se presupuesta cada trabajo. Esto implica un sistema de cotización que tome decisiones y no sólo que permita el llenado por el usuario.

Estos sistemas deben ser comparados con Sap One y no con el addon ya que las funciones que realizan todos ellos no son particulares a la industria.

En este sentido las ventajas de estos sistemas es estar ya presente en los mercados medianos y pequeños a diferencia de SAP cuyo fuerte es el mercado de las grandes corporaciones.

En cambio la ventaja de SAP por sobre ellos es estra presente en todos los mercados relevantes de Latinoamérica y que posee oficinas comerciales y distribuidores en al menos los tres mercados señalados.

2. Sistemas especializados que abarcan toda la operación de la imprenta

Dentro de estos sistemas encontramos a aquellos software que han sido desarrollados para cubrir las necesidades completas de gestión de una imprenta mediana a grande. A diferencia de los sistemas señalados en el punto anterior estos si son especialistas en el tema y por lo tanto no poseen las falencias de los anteriores.

Dentro de estos sistemas podemos encontrar algunos como :

- Print Pack de Heildelberg
- Optimus
- Print Café
- Graphisoft

Los valores van desde los US\$ 10.000 hasta los US\$200.000 por configuraciones completas. Estos sistemas no son en la actualidad ofrecidos con ASP, pero se debe suponer que esto se lleve a cabo prontamente ya que el cambio de plataforma no requiere mayor inversión.

La competencia de estos software los hace comparables en su parte operativas al Addon y en su parte financiera a SAP One.

En la parte operativa estos sistemas tienen la ventaja de ser parte del mercado gráfico ya, y en algunos casos ser sistemas que o se venden junto con máquinas impresoras o son comercializados por los mismos proveedores de ellas.

Su desventaja desde el punto de vista operativo es que no incorpora a Internet como herramienta de mejora de eficiencia si no que sigue la tendencia más conservadora de cliente/servidor, es decir no incorpora al cliente en el proceso global de gestión. Este aspecto se explica con mas detalle en el Capitulo

Es esta parte a la cual se le debe sacar ventajas tal como se tratará en el punto acerca de las ventajas comerciales que Internet puede ofrecer a este mercado.

En sus módulos financieros los cuales son comparables con SAP One la ventaja de SAP One es la especialización y know how que tiene esta empresa en estas operaciones, lo cual se

puede comprobar por la fuerte penetración que tiene dentro de las grandes corporaciones (70% del mercado a nivel de corporaciones que vendan más de US\$200.000.000 a año). La ventaja de estos sistemas en cambio es su menor complejidad aunque esto vaya en detrimento de su robustez. Para un mercado como esto la robustez y confiabilidad puede ser una característica no tan apreciada.

3. Sistema de desarrollo propio

Estos sistemas se desarrollan a pedido del cliente y como tales tienen las ventajas de un traje a la medida. Es decir han sido desarrollados con lo que el cliente estima necesario que le provea un sistema de gestión.

Los valores de esto son variados pero en general resultan a la postre de mayor valor a los paquetes pre hechos ya que el costo de desarrollo es asumido por un solo cliente y no se prorratea.

Las ventajas son el ser a la medida de la imprenta.

Las desventajas son numerosas

- Costo de desarrollo alto
- Poca mantención o muy costosa
- Poca confiabilidad
- Sin posibilidades de escalabilidad
- Sin posibilidades de actualización
- Soluciones a medida que se presentan los problemas y no se anticipa a ellos.

Como podemos apreciar la competencia es amplia siendo la más fuerte la de aquellos sistemas de gestión especializados en la industria.

Qué ventajas se pueden ofrecer por sobre estos sistemas?

La principal ventaja es aprovechar la falencia que se señaló en la descripción de estos. Su falta de desarrollo en la integración de la Internet como herramienta de mejora en la eficiencia.

A continuación mostramos y explicamos un cuadro donde se señala como se desarrollan actualmente las operaciones y en cuales de ellas se podría mejorar la competitividad a través de la incorporación de Internet y con esto el cliente a la operación.

CUADRO COMPARATIVO

Etapas del proceso de impresión actual v/s Addon

PROCESOS	ACTUAL	PRICEGRAPH
COTIZACION	1.- VENDEDOR RECIBE SOLICITUD 2.- VENDEDOR TRANSMITE SOLICITUD A COTIZADOR 3.- COTIZADOR COTIZA 4.- COTIZADOR TRASPASA COTIZACION A VENDEDOR 5.- VENDEDOR ENVIA COTIZACION	1.- CLIENTE RELIZA SU PROPIA COTIZACION LA IMPRIME.
CIERRE DE NEGOCIO	1.- CLIENTE SE COMUNICA CON VENDEDOR 2.- VENDEDOR COMUNICA CIERRE A PRODUCCION 3.- CLIENTE ENVIA ORIGINALES O VENDEDOR LOS TRAE	1.- CLIENTE CIERRA NEGOCIO EN SISTEMA 2.- CLIENTE ENVIA ORIGINALES O VENDEDOR LOS TRAE
APERTURA ORDEN TRABAJO	1.- VENDEDOR RECIBE ORIGINALES 2.- VENDEDOR HACE ORDEN DE PRODUCCION 3.- PRODUCCION HACE ORDEN DE TRABAJO EN BASE O.P. 4.- PRODUCCION REvisa ORIGINALES 5.- PRODUCCION RECHAZA O APRUEBA OT 6.- EN CASO DE DISCREPANCIA SE INFORMA VENDEDOR 7.- VENDEDOR COMUNICA A CLIENTE 8.- VENDEDOR COMUNICA A COTIZADOR PARA GENERAR PRESUPUESTO NUEVO 9.- COTIZADOR COTIZA 10.- COTIZADOR TRASPASA COTIZACION A VENDEDOR 11.- VENDEDOR ENVIA COTIZACION 12.- CLIENTE APRUEBA NUEVA COTIZACION	1.- CLIENTE GENERA OT AUTOMATICAMENTE AL CERRAR NEGOCIO Y SE COMUNICA AUTOMATICAMENTE A VENDEDOR Y JEFE DE PRODUCCION 2.- PRODUCCION REvisa ORIGINALES 3.- PRODUCCION RECHAZA O APRUEBA OT 4.- EN CASO DE DISCREPANCIA SE COMUNICA AUTOMATICAMENTE TANTO AL VENDEDOR COMO AL CLIENTE, SOBRE SOLUCION Y NUEVA COTIZACION 5.- CLIENTE APRUEBA NUEVA COTIZACION
CONFECCION PRUEBAS COLOR	1.- SE IMPRIME PRUEBAS DE COLOR 2.- VENDEDOR RECIBE Y DESPACHA PRUEBAS DE COLOR 3.- CLIENTE CORRIGE PRUEBAS DE COLOR 4.- VENDEDOR RECIBE CORRECCIONES 5.- VENDEDOR TRANSMITE CORRECCIONES A JEFE PRODUCCION 6.- JEFE PRODUCCION TRANSMITE CORRECCIONES A PRODUCCION 7.- PRODUCCION REALIZA CORRECCIONES 8.- SE IMPRIME NUEVA PRUEBA DE COLOR 9.- VENDEDOR RECIBE PRUEBAS DE COLOR 10.- VENDEDOR DESPACHA PRUEBAS DE COLOR A CLIENTE 11.- CLIENTE APRUEBA PRUEBAS DE COLOR 12.- VENDEDOR RECIBE APROBACION 13.- VENDEDOR TRANSMITE APROBACION A JEFE PRODUCCION 14.- JEFE PRODUCCION TRANSMITE APROBACION A PRODUCCION	1.- SE IMPRIME PRUEBAS DE COLOR 2.- VENDEDOR RECIBE Y DESPACHA PRUEBAS DE COLOR 3.- CLIENTE CORRIGE PRUEBAS DE COLOR EN EL SISTEMA, CON LO CUAL ESTAS CORRECCIONES SON RECIBIDAS AUTOMATICAMENTE POR TODOS LOS INVOLUCRADOS (VENDEDOR, JEFE, PRODUCCION, CLIENTE) 4.- SE IMPRIME NUEVA PRUEBA DE COLOR 5.- VENDEDOR RECIBE PRUEBAS DE COLOR 6.- VENDEDOR DESPACHA PRUEBAS DE COLOR A CLIENTE 7.- CLIENTE APRUEBA PRUEBAS DE COLOR Y AUTOMATICAMENTE ESTA APROBACION ES TRANSMITIDA A TODOS LOS INVOLUCRADOS
PRODUCCION	1.- JEFE PRODUCCION INGRESA OT AL PROGRAMA DE PRODUCCION 2.- PRODUCCION IMPRIME 3.- PRODUCCION INFORMA A JEFE PRODUCCION	1.- PRODUCCION IMPRIME (INGRESO A PROGRAMA ES AUTOMATICO) 2.- PRODUCCION INFORMA A JEFE PRODUCCION
SUBCONTRATISTAS	1.- JEFE PRODUCCION SE COMUNICA CON TALLERES EXTERNOS PARA SABER PLAZOS DE ENTREGA Y PRECIO 2.- JEFE DE PRODUCCION DECIDE CON QUIEN SE HARA EL TRABAJO 3.- JEFE DE PRODUCCION COMUNICA TALLER EXTERNO DECISION 4.- JEFE DE PRODUCCION COMUNICA DESPACHO DEL TRABAJO AL TALLER EXTERNO EN EL MOMENTO QUE SALE ESTE 5.- TALLER EXTERNO COMUNICA CUANDO EL TRABAJO ESTA LISTO	1.- SISTEMA SE COMUNICA AUTOMATICAMENTE CON LOS PROVEEDORES REGISTRADOS, CUANDO SE CIERRA LA OT, SUBASTANDO EL TRABAJO DE ACUERDO A PRECIO Y ENTREGA 2.- SISTEMA COMUNICA AL PROVEEDOR ASIGNACION DE TRABAJO 3.- SISTEMA VA INFORMANDO AL PROVEEDOR DE AVANCE DEL TRABAJO PARA QUE SE PREPARE CON ANTICIPACION 4.- PROVEEDOR INGRESA EN EL SISTEMA CUANDO EL TRABAJO SE TERMINA
DESPACHO	1.- SE CONFIRMAN DATOS DE DESPACHO Y FACTURACION CON CLIENTE 2.- DESPACHO ES INFORMADO DE QUE TRABAJO SE ENCUENTRA LISTO 3.- DESPACHO CONFIRMA HORA CON CLIENTE	1.- SISTEMA PIDE DATOS DE FACTURACION Y DESPACHO AL CLIENTE 2.- SISTEMA CONFIRMA HORA DE ENTREGA CON CLIENTE

A continuación se detalla las ventajas que se obtendrían mediante estos cambios en los procedimientos.

Ventajas obtenidas por el Addon

PROCESOS	TIEMPOS Y PASO AHORRADOS	COMENTARIO
COTIZACION	AHORRO DE PASOS : 4 TIEMPO EFECTIVO DE AHORRO : 24 HORAS	
CIERRE DE NEGOCIO	AHORRO DE PASOS : 1 TIEMPO EFECTIVO DE AHORRO : 2 HORAS	NO EXISTE ACTUALMENTE SISTEMA QUE PERMITA AL CLIENTE CERRAR EL NEGOCIO SIN INTERVENCION HUMANA
APERTURA ORDEN TRABAJO	AHORRO DE PASOS : 7 TIEMPO EFECTIVO DE AHORRO : 36 HORAS	NO EXISTE ACTUALMENTE SISTEMA QUE PERMITA AL CLIENTE ABRIR UNA OT Y QUE EN CASO DE DISCREPANCIAS COMUNIQUE Y GENERE AUTOMATICAMENTE UNA NUEVA COTIZACION
CONFECCION PRUEBAS COLOR	AHORRO DE PASOS : 7 TIEMPO EFECTIVO DE AHORRO : 4 HORAS SE DISMINUYE LA POSIBILIDAD DE ERROR AL DISMINUIR LAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN LA TRANSCRIPCCION	NO EXISTE ACTUALMENTE SISTEMA QUE PERMITA AL CLIENTE INGRESAR SUS CORRECCIONES Y QUE ESTAS SEAN VISTAS EN LINEA POR LA IMPRENTA Y QUE PERMITA AL CLIENTE ESTAR CONSTANTEMENTE INFORMADO DEL AVANCE DE SU OT
PRODUCCION	AHORRO DE PASOS : 1 TIEMPO EFECTIVO DE AHORRO : 0	NO EXISTE ACTUALMENTE SISTEMA QUE PERMITA AL CLIENTE INTEVENIR EN TODO MOMENTO EN EL AVANCE DE LA OT
SUBCONTRATISTAS	AHORRO DE PASOS : 1 TIEMPO EFECTIVO DE AHORRO : EL MANTENER INFORMADO AL PROVEEDOR DEL AVANCE DEL TRABAJO PERMITE UNA MEJOR COORDINACION Y MEJOR APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO NO SE EVALUÓ CUANTO TIEMPO SIGNIFICA ESTO	NO EXISTE ACTUALMENTE SISTEMA QUE PERMITA AL CLIENTE ESTAR CONSTANTEMENTE INFORMADO DEL AVANCE DE SU OT
DESPACHO	AHORRO PASOS : 1 TIEMPO EFECTIVO DE AHORRO : TODA LA COMUNICACIÓN SE HACE AUTOMATICA CON LA SOLA INTERVENCION DEL CLIENTE	NO EXISTE ACTUALMENTE SISTEMA QUE PERMITA AL CLIENTE PARTICIPAR DE LA OPERACIÓN DE LA IMPRENTA

MERCADO OBJETIVO

Cuál es el mercado objetivo para un producto como este?

Básicamente la respuesta viene dada por el precio de venta de un producto como este. Dado que estamos hablando de un Addon a Sap one sabemos el valor a que se comercializan las licencias de este producto son del orden de US\$25.000 con implementación incluida, por lo tanto este es el precio piso de un producto como este. Si a eso agregamos el valor de la aplicación especializada obtenemos un valor que por lo bajo costaría alrededor de US\$ 35.000 a US\$ 45.000 hacia arriba.

SAP hoy en día pretende llegar con su producto a empresas de sobre los US\$2.000.000 de dólares de venta anual con lo cual si a eso sumamos el precio de venta del Addon podemos considerar que el mercado potencial para un producto como este estará constituido por el segmento superior, es decir aquellas imprentas con más de 50 personas como trabajadores.

Dentro de este mercado encontraremos transnacionales y grandes empresas nacionales (Quebecor, Donnelley, Globo, Televisa, Mercurio, etc..) clientes potenciales de SAP pero como producto de grandes corporaciones y otras de tamaño medio. Es probablemente este último segmento donde encontremos nuestro principal nicho de mercado. Corporaciones de tamaño mayor son clientes potenciales de SAP a nivel corporativo y no de SAP one que viene a ser una solución de menor desarrollo. Aun así es posible que de las mayores empresas existan potenciales clientes por lo que no es conveniente descartarlos del todo.

Hemos sacado de nuestro mercado potencial a aquellas imprentas cuyas ventas suponemos menores a US\$2.000.000 cuyo nivel de operaciones no necesitan de un ERP que sume las cualidades de un producto como SAP one más un Addon especializado. Estas empresas requieren de sistemas especializados pero cuyo valor no implique el dejar de adquirir máquinas productivas que le mejoren sus capacidades de producción.

Esto reduce nuestro mercado objetivo a un total de 1.162 empresas en tres países. Para Chile este mercado se ve reducido a sólo 55 empresas que visto a priori no parece un mercado atractivo para llevar a cabo un proyecto especializado en esta industria, por ello se ve como fundamental que cualquier negocio sea teniendo como objetivo abrir mercados en las grandes potencias gráficas del continente, México y Brasil.

CRECIMIENTO POTENCIAL DEL MERCADO

Este mercado tiene básicamente un crecimiento dado por el crecimiento del Pib de los respectivos países, es por eso que durante los últimos 2 años el negocio ha sido bueno para las imprentas. Sin embargo en cuanto a número no ha existido un crecimiento de estas.

Esto probablemente se deba a que la base mayor de estas empresa, como se dijo anteriormente, está constituida por micro empresas las cuales no se crean por análisis económicos ni por mejores o peores perspectivas económicas, si no van siendo creadas por microempresarios que por diferentes motivos personales toman contacto con la actividad y ven en ella una buena forma de ganarse la vida.

El crecimiento en ventas si puede llevar a que parte de las empresas que son hoy pequeñas pasen a integrar el núcleo de las medianas. Sin embargo este crecimiento es lento, más lento que el crecimiento económico ya que el crecimiento del PIB, así como el decrecimiento afecta en mayor medidas a las medianas y grandes.

La potencialidad de crecimiento de este mercado es poder llegar a los niveles más pequeños y poder integrarlos a la base potencial de clientes.

Tomando en cuenta las estadísticas dadas tenemos que si se puede alcanzar con el producto en cuestión el segmento de pequeñas empresas se podría tener un crecimiento de nuestro mercado potencial de 450% aproximadamente. Esto permitiría acceder a un mercado potencial de 238 imprentas para Chile y de 4.569 a nivel de los países analizados.

Para poder acceder con un producto a este segmento del mercado es de extrema importancia el precio al cual se comercializará el producto.

Dado que hablamos de empresas que venden menos de US\$2.000.000 podemos decir que el valor dado anteriormente de de US\$ 35.000 a US\$ 45.000 es excesivo para un segmento como este, sobretodo pensando que por valores similares los potenciales clientes pueden adquirir maquinaria de producción de última generación.

Por la composición de este segmento en sus niveles gerenciales (sus propios dueños sin mayor preparación en las áreas administrativas) un valor como este no sería atractivo para

comercializarse ya que no se logra apreciar fácilmente las ventajas de una inversión como esta versus una inversión en, por ejemplo un sistema de CTP.

Un precio de venta muy bajo tampoco es conveniente desde el punto de vista comercial ya que por la forma de operar de las industrias del área gráfica sobre todo en niveles de pequeñas empresas, es inorgánico, lo cual dificulta la implementación de cualquier sistema y hace de ella un proceso de alto costo y especialización.

Por lo tanto se deben conjugar ambos elementos para conseguir un producto atractivo para ambos segmentos.

CONCLUSIONES

Aunque a priori se ve un mercado muy atractivo por el número de participantes, si ahondamos en las cifras vemos que la mayor parte de este mercado no es posible de acceder con sistemas de gestión especializado por el costo asociado.

Las mayores barreras de entrada a esta industria vienen dadas por su atomización y especialización lo cual contrapone lo que son empresas de tamaño pequeño con necesidades no reproducibles para otras industrias, con lo cual los costos de desarrollo e implementación no son reproducibles en otros rubros. Ambas cosas conjugadas nos dan como resultado un precio de producto relativamente caro para el tamaño medio de estas empresas.

Un Addon de SAP one implica partir con un precio base bastante alto, lo cual crea una barrera de entrada hacia los segmentos pequeños que son los más numerosos. Esta barrera es imposible de franquear si el ERP asociado es SAP one, porque ya tiene un precio establecido, lo cual limitaría el mercado potencial a no más del 4% de las imprentas que son parte de este segmento de mercado.

Dado que el tamaño de este mercado es relativamente pequeño si tomamos en cuenta la definición dada por el propio SAP (hablamos de 1.162 empresas en 3 países), debemos considerar nuevas formas de comercialización para aumentar la base de mercado y hacer rentable el desarrollo y especialización que un producto como este obliga.

Por ello la conclusión que podemos sacar de este estudio es que se debe tratar de acceder al segmento inmediato inferior que nos permitiría llegar al 15% de este mercado. Esto nos lleva a concluir que el producto no debería estar cerrado a un solo ERP si no permitir la conexión con otros sistemas de igual índole.

Además para facilitar su comercialización se debería desarrollar un sistema de gestión propio que pueda ser ofrecido a los segmentos inferiores (de 10 a 49 personas). Este sistema podría tener dos formas de comercializarse, como paquete y además como ASP.

Esta última modalidad permite que el producto se ofrezca a un precio de mensualidad muy bajo y así hacerlo rentable en el largo plazo. Esto lo haría atractivo para una más amplia gama de imprentas. Con un producto comercializado a través de esta modalidad es posible

de llegar a un mercado de 5.000 imprentas, y quizás más si se accede al segmento menor a éste, en estos mismos 3 países y ofreciendo el mismo producto a bajo precio.

La ventaja de desarrollar esta gama de productos es clara al hacer crecer nuestro mercado potencial en casi 4 veces sin por eso dejar de ser rentable el precio de venta.

Analizando el ASP por separado se puede hacer el siguiente análisis; si tomamos en cuenta una mesualidad de US\$ 100 base y tomamos en cuenta un producto que se vende durante 5 años su VAN a una tasa de interés de 12% anual es de US\$4.500. Si este valor es de US\$ 200 su VAN pasa a ser US\$9.000. Como podemos ver el precio al cual se estaría vendiendo el producto está dentro de la gama de precios a los cuales cualquier de las otras modalidades se estaría comercializando.

Como también pudimos ver en este estudio las ventajas de ofrecer un producto tipo ASP no sólo es precio superior si no que además permite mejorar eficiencia en los procesos a través de la creación de verdaderas comunidades con el cliente donde ellos sean participes de la operación y se encuentren informados en tiempo real de cada etapa en que su trabajo se encuentre.

Creemos finalmente que el potencial crecimiento viene dado por el desarrollo de un producto de estas características (ASP) dado su mercado potencial y la posibilidad de contar en todo momento con clientes que permanentemente accederán al sistema con lo cual se abre un abánico de nuevos servicios a ofrecer. Para nombrar algunas : portal de compras conectado con proveedores de la industria, información de productos ofrecidos a la industria, información de avance tecnológicos en la industria, etc..

Dado esto último aconsejamos completar la gama de productos ofrecidos no sólo con la oferta como Addon de SAP One si no ampliar esta oferta con productos como los ya descritos para así cubrir una parte más importante del mercado.

REFERENCIAS

- Revista gráfica “ARTES GRAFICAS”
- Entrevista con las siguientes personas pertenecientes a la industria gráfica :
 - Felipe Báez Báez y Bargellini Impresores Ltda.
 - Juan Zuñiga Color impresores
 - Miguel Socias Socias Impresores
 - Jorge Sanhueza Printer S.A.
- ENIA 2004 Instituto Nacional de Estadísticas
- DECON/Abigraf