



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL
DEL DIARIO OFICIAL EL PERUANO - 2023”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública**

**Presentado por
Nelly Patricia Zavaleta Vertiz**

Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ísmodes

[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)

Lima, mayo 2024

A mis padres, quienes, en vida, apoyaron incondicionalmente mi educación y desarrollo profesional. También la dedico a mi esposo, Pedro Manuel W. Vidaurre Cuculiza, por su presencia constante en mi trayectoria personal y profesional.

Un especial agradecimiento al personal del Diario Oficial El Peruano, a los lectores, suscriptores y exsuscriptores por participar de las entrevistas y encuestas.

RESUMEN EJECUTIVO

En la presente investigación, se aborda el tema de la propuesta para una transformación digital del Diario Oficial El Peruano, cuya misión constitucional es difundir leyes, decretos legislativos y la jurisprudencia nacional para su obligatorio cumplimiento desde el día siguiente a su publicación, salvo disposición contraria de la misma ley que posterga su vigencia en todo o en parte. Este diario del Estado peruano contiene: La separata de normas legales, el boletín informativo, el cuerpo noticioso y los suplementos.

El objetivo de este estudio fue diseñar e implementar un plan de transformación digital que conlleve a una mejor organización y diseño de los contenidos del Diario Oficial El Peruano, previo análisis y recolección de datos precisos.

Este trabajo es importante, ya que los lectores del diario El Peruano, cada vez más consumidores digitales, van a poder beneficiarse con un producto al alcance mediante la internet y un dispositivo electrónico; van a poder informarse, de manera dinámica, a través de los hipervínculos, textos que se pueden agrandar y, sobre todo, en cualquier momento, sin necesidad de llevar consigo la versión impresa en físico. Asimismo, al incrementarse la aceptación del público, se contribuye con la sostenibilidad del negocio y se optimiza la rentabilidad a través del fortalecimiento de las capacidades organizacionales.

Para la elaboración del plan estratégico, se ha utilizado la metodología de entrevistas a profundidad y grupos de discusión, para identificar los hábitos de consumo de este producto por parte del público objetivo, sus expectativas y su relación con El Peruano y otros diarios. Las variables han sido definidas por una empresa de consultoría externa, en coordinación con el director periodístico del diario. De esta manera, los instrumentos de medición han sido tercerizados, los mismos que se incorporaron a los grupos de discusión y entrevistas a profundidad con las variables: Hábitos del público objetivo, expectativas hacia la categoría y relación con El Peruano y otros diarios.

La planta de producción del Diario Oficial El Peruano se ubica en Jr. Andahuaylas N.º 1464, Lima Cercado, en la ciudad de Lima. Cabe resaltar que, en la actualidad, este medio de comunicación carece de herramientas sólidas de gestión de transformación digital que permitan gestionar idóneamente la relación con los lectores a nivel nacional. Esta carencia va en detrimento del crecimiento del diario, ya que la nueva era de convergencia digital, de

constantes cambios disruptivos, afecta los resultados de la organización, si es que esta no camina a la par de los avances tecnológicos.

El público objetivo, para la recolección de los datos, son los usuarios consumidores y compradores de otros diarios: Hombres y mujeres de 33 a 65 años que sean lectores de otros diarios al menos tres veces de lunes a viernes y que residan en Lima Metropolitana. Con respecto a la metodología, se realizaron entrevistas a profundidad con el personal de las entidades del gobierno suscriptoras, usuarios finales; empresas privadas suscriptoras, usuarios finales; personas naturales suscriptoras, usuarios finales y exsuscriptores de empresas privadas usuarios finales. Asimismo, se aplicó una encuesta a los trabajadores de la empresa, para conocer en forma la situación de diversos aspectos relevantes relacionados a la transformación digital, tales como planeamiento estratégico, modelo de procesos, cultura organizacional, modelo tecnológico, modelo de negocio, modelo de servicios, modelo de capacidades y modelo de información. También, se cuenta con los resultados de encuestas de niveles de recordación del Diario Oficial El Peruano, específicamente de los años 2019, 2020 y 2021.

El Decreto Supremo N.º 085-2023-PCM (2023), que aprueba la Política Nacional de Transformación Digital a 2030, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 28 de julio de 2023, identifica como problema público el bajo ejercicio de la ciudadanía digital y propone objetivos prioritarios a fin de incrementar este indicador, con el cual se encuentra alineado el presente plan.

La estructura de este trabajo comprende el planteamiento del problema, se presentan los conceptos de propuesta de transformación digital, cultura digital, objetivos de transformación digital, cambios y adaptación a los dispositivos legales, la metodología, el análisis y diagnóstico situacional, el análisis interno de la organización, la formulación del plan de transformación digital, las conclusiones y recomendaciones.

Las conclusiones más importantes fueron que las propuestas del Plan Estratégico de Transformación Digital servirán para atender las causas del problema planteadas en la presente investigación, para lo cual se recomienda capacitar al personal en tecnología y elaboración de contenidos transmediáticos acorde al formato digital, además de implementar las consultas en línea y considerar inversión en *hardwares* y *softwares*, servidores físicos y compra de licencias para la virtualización. Asimismo, pasar del diario físico al digital constituye un ahorro significativo para el ciudadano que publica en el Diario Oficial El Peruano,

Índice de contenido

RESUMEN EJECUTIVO	v
Índice de contenido	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Modelo de Planeamiento Estratégico.....	6
2.2 Sistema Nacional de Transformación Digital	15
2.2.1 <i>Transformación digital</i>	15
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	19
3.1 Diseño, enfoque y tipos de investigación	19
3.2 Criterios de elegibilidad.....	19
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	21
4.1 Enfoque estratégico de la entidad	21
4.2 Situación actual del gobierno y transformación digital en la entidad	22
4.3 Análisis del macroentorno (PESTEL)	36
4.3.1 <i>Benchmarking del Diario Oficial El Peruano y diarios hispano-hablantes</i>	39
4.3.2 <i>Alineamiento digital con la OCDE</i>	40
4.4 Camino a la transformación digital.....	41
4.5 Análisis del microentorno	42
4.5.1 <i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	42
CAPÍTULO V. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	46
5.1 Modelo de negocio del Diario Oficial El Peruano	49
5.2 Cadena de valor.....	50
5.3 Ventaja competitiva y fuentes de ventaja	51
5.4 Estructura organizacional.....	52
5.5 Área de Gestión de Capital Humano	53
5.6 Tecnologías aplicadas en los servicios	54

5.7 Identificación del cliente y sus necesidades.....	54
5.7.1 Estudio de mercado.....	56
5.7.2 Resultados a nivel de recordación (anexo 6).....	58
5.7.3 Resultados de la encuesta interna.....	64
5.7.4 Resultados aplicando métodos ágiles	64
5.8 Sentencia de la propuesta de valor	65
CAPÍTULO VI. FORMULACIÓN DEL PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL	68
6.1 Título.....	69
6.2 Introducción	69
6.3 Base legal.....	69
6.4 Objetivos de Gobierno y transformación digital.....	70
6.4.1 Estrategias alineadas a los objetivos.....	71
6.5 Proyectos de Gobierno Digital.....	71
6.6 Cronograma de actividades.....	72
6.7 Indicadores de impacto	74
6.8 Presupuesto	74
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES.....	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
ANEXOS	83
NOTA BIOGRÁFICA.....	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis FODA	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2. Análisis PESTEL	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3. Comparación de diarios hispanos	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4. Estado de las empresas gráficas post pandemia.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5. Análisis FODA para la transformación digital	47
Tabla 6. Venta de periódicos (ediciones completas)	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 7. Modelo de negocio Canvas del Diario Oficial El Peruano	49
Tabla 8. Distribución del personal	54
Tabla 9. Descripción	55
Tabla 10. Pregunta 1. ¿Cuáles lee con más frecuencia o regularidad en los últimos 3 meses?	62
Tabla 11. Pregunta 2. ¿Cuál es el diario que leyó la última vez?	62
Tabla 12. Pregunta 3. Considerando todas las marcas de diarios que existen, ¿cuál es su diario preferido?	62
Tabla 13. Pregunta 1. ¿Cuáles lee con más frecuencia o regularidad en los últimos 3 meses?	63
Tabla 14. Pregunta 2. ¿Cuál es el diario que leyó la última vez?	63
Tabla 15. Pregunta 3. Considerando todas las marcas de diarios que existen, ¿cuál es su diario preferido?	63
Tabla 16. Matriz de alineamiento de objetivos	70
Tabla 17. Alineamiento de objetivos con estrategias.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 18. Tabla de proyectos por objetivos y estrategias	71
Tabla 19. Cronograma de actividades.....	73
Tabla 20. Indicadores de Impacto	74
Tabla 21. Presupuesto	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Macroprocesos de la empresa.....	22
Figura 2. ¿Cómo se construye la transformación?.....	41
Figura 3. Cinco Fuerzas de Porter.....	42
Figura 4. Cultura organizacional.....	46
Figura 5. Prototipo	46
Figura 6. Cadena de valor del Diario Oficial El Peruano	51
Figura 7. Organigrama de Editora Perú	52
Figura 8. Organigrama de Tecnología de la Información.....	53
Figura 9. Pregunta 1. ¿Qué tan familiarizado está con los diarios en el Perú?.....	58
Figura 10. <i>Pregunta 2. Cuando piensas en diarios, ¿qué diarios se te vienen a la mente?</i>	<i>58</i>
Figura 11. Pregunta 3. ¿Cuál de las siguientes marcas de diarios has leído últimamente?	59
Figura 12. Pregunta 4. ¿Qué tan familiarizado está con el Diario Oficial El Peruano?.....	60
Figura 13. Pregunta 5. ¿Mediante qué medios y/o plataformas prefieres leer noticias en general?.....	60
Figura 14. Pregunta 1. En la actualidad, ¿mediante qué plataformas se informa usted de las noticias con mayor frecuencia? Puede marcar más de una opción	61
Figura 15. Pregunta 2. Cuando piensas en diarios, ¿cuál es el primero que se te viene a la mente?.....	61

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de transformación digital	84
Anexo 2. FODA institucional del Plan Estratégico 2022-2025	89
Anexo 3. Ventas facturadas	93
Anexo 4. Costos de producción en planta 2021	94
Anexo 5. Resultados del estudio de mercado	95
Anexo 6. Resultados a nivel de recordación	100
Anexo 7. Estados financieros 2022.....	104
Anexo 8. Balance general	105
Anexo 9. Flujo de caja sin transformación digital	106
Anexo 10. Flujo de caja con transformación digital	107
Anexo 11. Iniciativa de transformación digital: Mapa de empatía	108
Anexo 12. Proceso de mejora - proceso de despacho	108
Anexo 13. Procesos de almacén.....	109
Anexo 14. Modelo de Negocio	109

INTRODUCCIÓN

El Diario Oficial El Peruano es el periódico más antiguo, que sobrevive desde los primeros que aparecieron, hace 198 años; fue fundado por Simón Bolívar y la mayor parte de su contenido está conformado por las leyes que se promulgan, las normas jurídicas, noticias sobre adquisiciones, remates, edictos, patentes, denuncios, y artículos que versan sobre el quehacer jurídico, gastos y nombramientos del Estado. También, cuenta con un cuerpo noticioso y suplementos

Actualmente, este diario de circulación nacional es editado por la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. - Editora Perú. El precio de la versión impresa es de S/ 2.00 y la electrónica es gratuita; está disponible en internet desde 2001 y contiene la legislación promulgada desde el 1 de enero de 2006.

La Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A., en adelante Editora Perú, es una empresa del Estado de derecho privado constituida como sociedad anónima, que se encuentra bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE).

Conforme a lo establecido en el Decreto Legislativo N.º 181 (1981), Editora Perú tiene por objeto la edición, impresión y distribución de toda clase de publicaciones; especialmente, se encarga de editar el Diario Oficial El Peruano. De forma complementaria, en su estatuto social, se establece que su función principal es la de ser un medio de comunicación social dedicado a la difusión de información legal y oficial, y al procesamiento y difusión de noticias mediante el Diario Oficial y la Agencia de Noticias Andina. En dicho estatuto, también, se contempla la prestación de servicios editoriales y gráficos.

Con la finalidad de atender tales encargos, Editora Perú se ha organizado en las siguientes líneas de negocio:

- Publicaciones oficiales, constituida por separatas de Normas Legales, Boletín Oficial, Declaraciones Juradas, Casaciones, Precedentes Vinculantes y Procesos Constitucionales, las cuales forman parte del Diario Oficial El Peruano.
- Medios de Comunicación, que comprende al cuerpo noticioso y suplementos del Diario Oficial El Peruano y de la Agencia de Noticias Andina.
- Servicios gráficos y editoriales, por medio del cual se prestan los servicios de impresión y edición de productos gráficos, y se gestiona el fondo editorial.

Como ya se señaló, la realización de este trabajo se justifica, puesto que los receptores de este medio de comunicación periodístico van a contar con la versatilidad y dinamismo que tiene la versión digital, que no es lo mismo que la electrónica, la cual contiene el mismo formato impreso. Los hipervínculos, los textos que se pueden agrandar, comentarios de retroalimentación directa, que permite la hipertextualidad, va a ser que se incremente la aceptación del público y, por ende, una mejor aceptación y buena reputación del diario ante un público cada vez más acostumbrado a la convergencia digital: Encontrar todo en su solo lugar, que es el sitio web, en el que se pueden alojar textos escritos, hablados, imágenes, videos, hipervínculos, comentarios, enlaces, etc.

La presente investigación tiene como objetivo principal el diseño de una propuesta de un Plan de Transformación Digital para el Diario Oficial El Peruano para lograr una mejor experiencia del cliente y una buena imagen del diario, el cual no se queda en lo tradicional, sino que converge en la digitalización de sus contenidos.

Como metodología, se han utilizado los grupos de discusión, en los que participaron usuarios lectores y compradores de otros diarios: Hombres y mujeres de 33 a 65 años, lectores de otros diarios al menos tres veces de lunes a viernes, y que residan en Lima Metropolitana. También, se utilizaron las entrevistas a profundidad aplicadas a personal de las entidades del gobierno suscriptoras, empresas privadas suscriptoras, personas naturales suscriptoras y exsuscriptores de empresas privadas. En cuanto a documentos, se ha trabajado con el Plan Estratégico Institucional 2022-2026 y el desarrollo de una encuesta de opinión a los servidores y exservidores de El Peruano, que sirvieron de insumo para la elaboración del Plan de Transformación Digital.

En el capítulo I, se desarrollan diversas definiciones: El modelo de planeamiento estratégico, transformación digital, los pilares de la transformación digital, el Sistema Nacional de Transformación Digital y la teoría del pensamiento lateral y vertical; definiciones que permitieron organizar la información y preparar la propuesta del Plan Estratégico de Transformación Digital.

En el capítulo II, se presenta el análisis y diagnóstico situacional, que sirvió de herramienta para el análisis del macro y microentorno, respectivamente, así como un benchmarking del Diario Oficial El Peruano y otros diarios hispanohablantes.

En el capítulo III, se describe la metodología: el tipo y diseño de investigación, técnicas y procesamiento de recolección y análisis de datos y aspectos éticos.

El capítulo IV contiene el análisis interno de la organización, se identifica el modelo de negocio, la cadena de valor y la ventaja competitiva, tomando en cuenta la estructura organizacional actual, lo cual permite la identificación del cliente y sus necesidades.

En el quinto capítulo, se formula el Plan Estratégico de Transformación Digital, el cual permite establecer enlaces entre la cultura y la estrategia de una organización y su capacidad de agregar valor a la eficiencia y eficacia en sus procesos y en los empleados. La idea es tener un sistema que permita establecer nuevos comportamientos direccionados a los objetivos estratégicos de la organización.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones en torno al Plan Estratégico de Transformación Digital desarrollado, fundamentando su contribución a las capacidades organizacionales del negocio; es decir, en innovación, sistemas, tecnología, servicio al cliente y a la cultura digital de los empleados.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tras la cuarentena que se enfrentó en gran parte del mundo, debido a la pandemia por la COVID-19, la interacción entre humanos, máquinas y datos se aceleró y está cambiando la manera de tomar decisiones y de hacer negocios, lo que se conoce como la transformación digital. El proceso de digitalización de la sociedad se aceleró; en diversos sectores, las nuevas tecnologías, también, superaron muchas limitaciones y resistencias que poseían en la vinculación con humanos; el uso de plataformas digitales, sensores personalizados, cámaras inteligentes y micrófonos le permiten a las empresas, mediante el procesamiento intensivo de información, analizar la conducta de un cliente y establecer posibles escenarios.

Muchas iniciativas vinculadas a la transformación digital no han tenido los resultados esperados, ya que no se ha entendido que la tecnología no es el “qué” sino un “cómo” para el mejor desarrollo de los negocios, por lo que se hace imperioso que las empresas aprendan a desempeñarse en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, lo que las obliga a pensar en una estrategia de transformación digital para sobrevivir y, posteriormente, definir cómo implementar la tecnología y en qué parte específica de sus procesos lo deberían hacer para capitalizar las oportunidades y enfrentar las amenazas del mercado.

En América Latina, también, sucede que la transformación digital ha estado ligada a los ecosistemas digitales desarrollados en las diferentes regiones del mundo, relacionados a la infraestructura de servicios digitales, conectividad de servicios digitales, nivel de competencia digital, desarrollo de industrias digitales, digitalización de hogares, digitalización de la producción, enmarcado en un marco regulatorio y políticas públicas.

En el Perú, específicamente en la región de Lima, se han visto casos de implementación de la transformación digital en los principales sectores de gobierno, tales como Salud, Educación, Transporte y Comunicaciones y en el sector privado, la banca ha tenido mayor participación en sus diferentes procesos y productos que ha ido incorporando al mercado.

En Editora Perú, no existe un Plan Estratégico de Transformación Digital acorde a las circunstancias actuales que el cliente-ciudadano demanda, por lo que es necesario priorizar las necesidades del ciudadano y no las del gobierno, para evitar los sistemas diseñados y facilitar el trabajo de los funcionarios y no para agilizar la vida de los ciudadanos.

Entre las diferentes causas que pueden estar originando este problema, se han detectado las siguientes:

- Personal de la empresa con limitadas capacidades digitales.
- El Estado dispone de normas para la transformación digital.

- Deficiente organización de los procesos digitales.
- Cliente demanda servicios digitales.
- Deficiente servicios digitales.
- *Hardwares* (HW) y *softwares* (SW) obsoletos.
- Cliente demanda nuevos contenidos.
- Deficiente organización de la empresa.

Los efectos que pueden traer este problema son muchos, entre los detectados están:

- Disminución de la lectoría del Diario Oficial El Peruano.
- Disminución del tiraje del Diario Oficial El Peruano.
- Deficiente atención al cliente.

Ante lo expuesto, se formula el problema general: ¿Cómo debe ser el diseño de una propuesta de un Plan de Transformación Digital para el Diario Oficial El Peruano? Los problemas específicos son ¿habrá ahorro económico para el ciudadano que publica en este medio?, ¿capacitar al personal en tecnología será oportuno?, ¿se atenderá la demanda de servicios digitales a través de contenidos adaptados acorde a la digitalización y que permita implementar consultas en línea?, ¿se crearán nuevos servicios?, ¿se podrá mejorar el manual de organización y funciones y se implementarán *hardwares* y *softwares* actuales?

La hipótesis general fue que el diseño de una propuesta de un Plan de Transformación Digital para el Diario Oficial El Peruano será efectiva para atender los problemas presentados. Las hipótesis específicas son que habrá ahorro económico para el ciudadano que publica en este medio, capacitar al personal en tecnología será oportuno, se atenderá la demanda de servicios digitales a través de contenidos adaptados acorde a la digitalización y que permita implementar consultas en línea, se crearán nuevos servicios, se mejorará el manual de organización y funciones y se implementarán *hardwares* y *softwares* actuales.

Este trabajo es viable, pues se cuenta con el permiso institucional para el análisis respectivo y la presentación de la propuesta en mención. Asimismo, hay factibilidad, pues se contó con los recursos económicos, humanos, tecnológicos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Modelo de Planeamiento Estratégico

Para la formulación de la propuesta de transformación digital, se utiliza la metodología de las perspectivas de desarrollo de Kaplan y Norton (1996). Esta metodología, llamada por sus autores método del Balance Scorecard (Cuadro del Mando Integral en español), considera un acercamiento estratégico que conjuga objetivos y metas, y los recursos de la organización para alcanzar la visión propuesta de forma sostenible. Esta metodología postula que es necesario contar con objetivos e indicadores tangibles y equilibrados “entre los indicadores de los resultados -los resultados de los esfuerzos pasados- y los inductores que impulsan la actuación futura” (Kaplan y Norton, 2002, p. 23).

El Cuadro de Mando Integral permite a las organizaciones ejecutar su misión y estrategias a través de objetivos e indicadores que responden a cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de proceso del negocio y de aprendizaje y crecimiento. Estos cuatro cimientos: “permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas” (Kaplan y Norton, 2002, p. 39).

Kaplan y Norton (2002) reconocen la importancia de los datos financieros, pero advierten que enfocarse única y específicamente en estos indicadores implica considerar solo las consecuencias económicas pasadas, ignorando así elementos intangibles dentro de la organización que también contribuyen a la consecución de objetivos, además de identificar ventajas competitivas sobre otras empresas. El Cuadro de Mando Integral permite que los objetivos financieros se amolden a las diferentes fases de crecimiento de la unidad de negocio, demostrando así su versatilidad.

En lo que respecta a la perspectiva del cliente, los autores sostienen que los directivos deberán reconocer los segmentos de clientes y mercado a los que apuntará la unidad de negocio, así como también las acciones para llegar a estos. Si bien los indicadores para esta dimensión suelen considerar aspectos como satisfacción, retención y adquisición de clientes, Kaplan y Norton introducen otros elementos como los indicadores del valor añadido que la organización añade a sus clientes.

Sobre la perspectiva de proceso del negocio los autores proponen identificar aquellos procesos críticos que permitan a la organización ofrecer propuestas de valor que atraigan y generen la retención de los clientes, así como también satisfacer las expectativas y demandas

de los accionistas de la organización. Una diferencia que presenta el modelo de Kaplan y Norton versus modelos tradicionales es que estos últimos concentran sus esfuerzos en mejorar y/o perfeccionar los procesos existentes, mientras que el primero incentiva la identificación de procesos nuevos e innovadores para alcanzar los objetivos trazados.

Finalmente, proponen la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como una oportunidad para que la organización reconozca el tipo de infraestructura que debe cimentar con la finalidad de alcanzar un crecimiento a largo plazo. Para ello, los autores señalan que “la formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización” (Kaplan y Norton, 2002, p. 42).

La metodología del Cuadro de Mando Integral conduce al alineamiento de estas cuatro perspectivas junto con la misión para dar como resultado una estrategia centrada y consistente que se convierta en los cimientos de un mapa estratégico. Los autores proponen una relación de causa-efecto que refleje cómo la ejecución de la estrategia, de la mano con los objetivos financieros, la satisfacción de los clientes y el desempeño de los procesos internos dirige a la meta: “cada indicador seleccionado para un Cuadro de Mando Integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización” (Kaplan y Norton, 2002, p.163).

Así, el enfoque propuesto es de generar iniciativas para construir estrategias con una visión a largo plazo, de modo que facilite la formación por competencias en el equipo para que las propuestas y ejecuciones estén direccionadas en base al futuro del negocio. Este modelo es un sistema constituido por elementos dinámicos y fluctuantes desde la perspectiva de crecimiento y aprendizaje. Los procesos internos se realizan a través de la estrategia de la excelencia operacional del cliente que se centra en su satisfacción y fidelización, lo cual se refleja en la mejoría en los resultados financieros de la organización.

Para D’Alessio (2008) el proceso estratégico “es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida” (p. 8) y propone tres etapas para ello: formulación, implementación y evaluación. La primera etapa requiere como punto de partida la definición de la visión, misión, intereses organizacionales, valores y código de ética, elementos rectores del accionar de la organización; evaluación de factores externos e internos; análisis del sector y competidores, así como la elaboración de los objetivos estratégicos y selección de estrategias.

El autor propone un proceso con lógica secuencial, exceptuando los momentos de evaluación y control pues proporcionarán una retroalimentación necesaria para ajustar los

procesos de ser requerido. El punto de partida para este modelo es la formulación de la visión, misión, valores, código de ética, para finalmente revisar las estrategias y evaluar y controlar los resultados.

D'Alessio (2008) identifica dos factores clave para conseguir el éxito en un proceso estratégico: liderazgo estratégico y cultura organizacional. El primero alude a la aptitud para dirigir a las personas que conforman una organización hacia la consecución de objetivos trazados, teniendo como principio rector el respeto al líder en reconocimiento de sus atributos profesionales y personales. El segundo es un sistema conformado por las “creencias, valores, actitudes, hábitos, tradiciones, supuestos heredados, y filosofías propias” (D'Alessio, 2008, p. 24).

Como punto de partida del proceso estratégico, se requiere formular cuatro elementos primordiales: visión, misión, valores y código de ética. Se entiende por visión de la organización “la definición deseada de su futuro (...) Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis” (D'Alessio, 2008, p.61). Asimismo, se requiere que la visión sea clara, ambiciosa pero realista, enmarcada en un período de tiempo razonable, circunscrita geográficamente, conocida por la organización, y que genere un sentido de urgencia. El autor recalca la necesidad de que la visión sea conocida y compartida por todos los miembros de la organización, pero también debe involucrarlos y generar un sentido de compromiso que contribuya a su cumplimiento.

Según D'Alessio, la misión “es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. La misión responde a la interrogante ¿Cuál es nuestro negocio? y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito” (2008, p.62). Para el autor, la misión debe definir a la organización y el rol que desempeñará dentro de la comunidad en la que desea operar, también debe fomentar el crecimiento creativo y poseer elementos diferenciadores, de igual forma necesitada ser formulada con claridad para facilitar su comprensión, así como transmitir credibilidad y ser de utilidad para evaluar sus actividades (D'Alessio, 2008).

Los valores, también, son primordiales para el proceso estratégico y son definidos como “las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones” (D'Alessio, 2008, p. 68). Los valores contienen las actitudes, tradiciones y creencias de la organización. Por último, el código de ética debe reflejar los principios de buena conducta que regirán el accionar de la organización. De acuerdo con D'Alessio (2008) en el código de ética “se afirman

los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, y donde se enfatizan los principios de la organización (...) debe establecer las conductas deseadas y las conductas indeseadas, debe explicitar los deberes y derechos” (p. 70).

Un elemento importante para el desarrollo de la organización es la evaluación que se conduce tanto externa como internamente. La evaluación externa consiste en reconocer y examinar factores externos que pueden influir en el desempeño de la organización aun cuando no se encuentren dentro de su control inmediato. Su finalidad es: “ofrecer información relevante a los gerentes para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito (...)” (D’Alessio, 2008, p. 117). Según el autor deben considerarse siete categorías de factores: fuerzas políticas, gubernamentales, y legales, fuerzas económicas y financieras, fuerzas sociales, culturales, y demográficas, fuerzas tecnológicas y científicas, fuerzas ecológicas y ambientales, fuerzas competitivas y factores clave de éxito para el sector industrial.

Como parte de la evaluación externa también es necesario analizar a los competidores considerando tres condiciones: actuales, sustitutos y entrantes. Obedeciendo el principio rector de ética la organización debe recopilar información sobre los competidores y a partir de ella construir estrategias pertinentes (D’Alessio, 2008).

Por otro lado, la evaluación interna tiene como objetivo reconocer las competencias distintivas de la organización a partir del aprovechamiento de las fortalezas y así contrarrestar las debilidades. Para ello es necesario contar con la participación de los gerentes y diferentes funcionarios de la organización, quienes conducirán este proceso con honestidad. D’Alessio (2008) propone cinco aspectos clave en este proceso: identificación de competencias distintivas de la organización, identificación de recursos con problemas, definición del orden de importancia de los problemas, reconocimiento de los causales de los problemas y definición de acciones a mejora, y finalmente, medición de las consecuencias de las acciones correctivas.

El siguiente paso para el planeamiento estratégico es la definición de los intereses organizacionales y los objetivos de largo plazo. Según D’Alessio, los primeros son “fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compete. Son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo” (2008, p. 218). Junto con la visión y misión sirven de guía para la definición de los objetivos de largo plazo. Por estos últimos, se entiende que manifiestan los resultados esperados por la organización como consecuencia de ejecutar las estrategias externas. Para elaborarlos, se debe considerar la naturaleza de la industria a la que pertenece la organización (D’Alessio, 2008).

El último paso de la formulación estratégica es la selección de estrategias internas y externas. D'Alessio (2008) postula que la intuición estratégica es esencial para esta etapa y, más que remitirse a reglas establecidas, es necesario apoyarse en cinco matrices que facilitarán la toma de decisión: matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA), matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), matriz de Boston Consulting Group (BCG), matriz interna-externa (IE), y matriz de la gran estrategia (GE).

Por la naturaleza de este estudio se toma en consideración la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) dadas sus virtudes para el análisis situacional. El objetivo de la matriz es establecer estrategias para cada uno de sus cuatro cuadrantes a partir de un ejercicio de emparejamiento: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA). El autor propone cuatro pasos para el emparejamiento y generación de estrategias. El primer paso es emplear las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas. El segundo, mejorar las debilidades internas para servirse luego de las oportunidades externas. El tercero, utilizar las fortalezas de la organización para disminuir el impacto de las amenazas externas. El cuarto, contrarrestar las debilidades internas y amenazas (D'Alessio, 2008).

La segunda etapa del proceso estratégico es la implementación de los lineamientos identificados y requiere de lo siguiente: objetivos de corto plazo, políticas, recursos, y estructura organizacional. Para D'Alessio (2008) los objetivos de corto plazo permiten alcanzar los objetivos de largo plazo, deben ser realistas, específicos, mensurables y razonables. Las políticas son los límites del accionar gerencial y están alineados con sus valores, por lo que son un ente rector al momento de dar solución a problemas. Los recursos son los insumos (financieros, físicos, humanos, y tecnológicos).

Finalmente, la tercera etapa tiene como propósito identificar distancias entre el planeamiento y la ejecución. Esta propuesta permite conducir la evaluación desde el momento inicial del proceso y consiste en un espacio para supervisar e introducir ajustes que reduzcan y/o eliminen las distancias identificadas. Es así como se deben conducir evaluaciones tanto internas como externas para verificar el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo establecidos por la organización, así como “iniciar un cuestionamiento gerencial sobre expectativas y supuestos, generar una revisión de objetivos y valores, y estimular la creatividad en la generación de alternativas y criterios de evaluación” (D'Alessio, 2008, p. 416).

Como se mencionó anteriormente, para este estudio se ha tomado en consideración la matriz de análisis FODA y se complementa con el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter como herramientas estratégicas.

El análisis PESTEL toma en consideración seis factores y/o fuerzas externas clave para la organización que podrían representar oportunidades y amenazas: fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. Las fuerzas políticas comprenden la estabilidad gubernamental, cambios en acuerdo internacionales, el grado de intervención gubernamental en la economía, entre otros. Para las fuerzas económicas deben tomarse en consideración las siguientes variables: disponibilidad de créditos, tasas de interés, tasa de inflación, tasas del mercado de divisas, políticas monetarias, políticas fiscales, tendencias de desempleo, valor de la moneda local en mercados internacionales, entre otro. Las fuerzas sociales comprenden la demografía, el estilo de vida, los patrones culturales y cambios en las tendencias de consumo. Para su análisis deben considerarse las siguientes variables: roles de género, hábitos de compra, cambios en la población por edad y sexo, estilos de vida, ingreso per cápita, nivel educativo promedio, entre otros (David y David, 2017).

Las fuerzas tecnológicas también deben ser analizadas puesto que pueden intervenir y/o interferir en los productos y servicios de la organización, además de que pueden generar nuevos espacios de mercado (David y David, 2017). Algunas variables para tener en consideración son el coste de acceso a la tecnología, la investigación y desarrollo (I+D) y las actualizaciones tecnológicas para el sector. Las fuerzas ecológicas consideran los elementos relacionados al medioambiente como conciencia ecológica, regulación sobre consumo energético, políticas ambientales, entre otros. Por último, las fuerzas legales contemplan cambios en la normativa legal relacionada a la organización como sectores protegidos y regulados, protección al consumidor y patentes.

A partir del análisis PESTEL, se deben identificar los factores clave que puedan representar una amenaza para la empresa y recopilar datos pertinentes para profundizar en la evaluación de los posibles impactos. También deben reconocerse las oportunidades que puedan ser aprovechadas para luego desarrollar estrategias que permitan a la organización adaptarse al macroentorno cambiante (David y David, 2017).

La tercera herramienta estratégica de este estudio es el modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo cuyo objetivo es valorar el atractivo a largo plazo de un mercado. Este modelo está conformado por cinco fuerzas: rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, y poder negociación de los consumidores (Porter, 1980).

La primera fuerza, rivalidad entre empresas competidoras, implica que un segmento pierde su atractivo si ya existe un considerable número de competidores fuertes y/o agresivos,

además se debe tomar en cuenta si es un segmento estable o en declive, si las barreras para salir del mercado son altas, entre otras (Porter, 1980).

La segunda fuerza, entrada potencial de nuevos competidores, se refiere a que cuanto más sencillo sea para una organización ingresar a un mercado, más importante será la amenaza que represente para las organizaciones ya establecidas en el mercado (Porter, 1980).

La tercera fuerza, desarrollo potencial de productos sustitutos, postula que un mercado o segmento de mercado pierde su atractivo cuando existen sustitutos reales o potenciales puesto que limitan los precios y, por ende, las ganancias máximas, generando así una competencia más intensa (Porter, 1980).

La cuarta fuerza, poder de negociación de los proveedores, consiste en la pérdida de atractivo que sufre un mercado si es que los proveedores están en capacidad de aumentar precios o disminuir la cantidad de suministros acordada. Algunos escenarios en donde los proveedores tienen más poder son los siguientes: cuando están agremiados, cuando existen pocos sustitutos para esos proveedores, cuando el costo de cambiar de proveedor es muy elevado, entre otros (Porter, 1980).

La quinta y última fuerza de Porter, poder de negociación de los consumidores, consiste en la pérdida de atractivo del mercado si el comprador tiene un poder de negociación fuerte establecido o en crecimiento. Este escenario surge cuando se realiza compra por volumen, son clientes concentrados, o cuando el producto no está diferenciado (Porter, 1980).

Esta triada de herramientas estratégicas (análisis FODA, análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter) permite identificar y extraer información valiosa para la generación de una propuesta de valor adecuada y pertinente que vaya de la mano con una planificación estratégica anticipada a los cambios de micro y macroentorno.

Como sostiene D'Alessio: “El proceso estratégico debe ser administrado innovadoramente para que la organización sobreviva, se desarrolle, crezca, sea rentable, expanda sus operaciones, y le gane a los competidores” (2008, p.16). Una consecuencia de la implementación de la presente propuesta de transformación digital es el mantenimiento y mejoramiento de la ventaja competitiva del Diario Oficial El Peruano, que forma parte de la oferta de diarios del Perú, lo cual fortalece su negocio proyectado al nuevo Plan Estratégico 2022-2026.

En la presente propuesta, se enfatiza el pensamiento estratégico, alineado a la visión, misión y filosofía institucional, para, luego, elaborar el Plan Estratégico y Táctico. Kaplan y Norton refieren que las perspectivas estratégicas permiten elaborar un mapa estratégico alineado a la misión organizacional. La perspectiva del aprendizaje o de la formación y el

crecimiento engloba las competencias estratégicas, tecnología y aspectos de cultura corporativa requeridos para la organización, mientras que la perspectiva de los procesos de negocio internos se refiere a los medios que la empresa empleará para cumplir con la propuesta de valor a los clientes. También, es necesario considerar la perspectiva de los clientes, que es la propuesta de valor para los clientes y el posicionamiento en los segmentos de mercado escogidos; por último, se debe desarrollar la perspectiva financiera que es la forma de aumentar el valor de la empresa para sus dueños. La gestión óptima de todas las perspectivas generará alta efectividad en la competitividad de la organización, enfocada en hacer bien el todo, no el todo bien.

Un aspecto no menos relevante en esta propuesta será el establecimiento del liderazgo visible en iniciativas de comunicación notoria de los objetivos organizacionales al equipo de profesionales del área de Tecnología de la Información, con la finalidad de generar una visión conjunta entre los equipos, que incluye a los gerentes de las diferentes divisiones y a la gerencia general, de tal manera que los planes se establezcan con bases sólidas de gestión de apoyo, viéndose como una acción táctica para intercambiar aportes y asumir compromisos.

Kaplan y Norton (2002) sostienen que el Cuadro de Mando Integral sienta los lineamientos para comunicar, fomentando el diálogo entre las diferentes instancias de la organización tanto sobre los objetivos financieros de corto plazo como la ejecución de estrategias futuras. La finalidad es que los diferentes niveles de la organización comprendan y asimilen los objetivos y las estrategias para conseguirlos.

Asimismo, Porter (1980) refiere que estrategia “es la creación de una posición única y valiosa en el mercado”; y el posicionamiento estratégico se logra con la diferenciación y liderazgo en costos que son las dos estrategias sustentables básicas (citado en Mejora Competitiva, 2015). Según esto, diseñar la estrategia de una empresa es definir cómo la empresa va a diferenciarse del resto de sus competidores, aportando un valor que se perciba como superior a los públicos a los que sirve. El Diario Oficial El Peruano utiliza una estrategia de liderazgo en costos, dado que tiene procesos definidos y una organización estructurada, supervisión adecuada y control riguroso de los gastos; y a su vez, una estrategia de diferenciación, dado que posee convenios con el Estado, profesionales especializados y tiene una reputación saludable. La estrategia de liderazgo en costos de Porter se enfoca en brindar productos o servicios a un menor precio que sus competidores, pero manteniendo estándares de calidad, apuntando así a atraer y retener clientes que desean obtener el mayor valor por su dinero.

En esa misma línea, D'Alessio propone las siguientes medidas para ejecutar esta estrategia: "(...) perseguir agresivamente el control y la reducción de costos con base en la experiencia, en especial en los costos indirectos; reducir al máximo los gastos en I+D, ventas, publicidad, servicios, y otros; y se deben evitar los clientes marginales" (2008, p. 228). Según esta teoría, el Diario Oficial El Peruano utiliza una estrategia de liderazgo en costos, dado que tiene procesos definidos y una organización estructurada, supervisión adecuada y control riguroso de los gastos; y a su vez, una estrategia de diferenciación, dado que posee convenios con el Estado, profesionales especializados y tiene una reputación saludable.

De otro lado, Mintzberg (1987) refiere que la estrategia debe estar enfocada desde varias perspectivas, dado que debe regirse en base a un plan que contenga acciones a ejecutar de manera efectiva y consiente, y que los gerentes lo conozcan y compartan con sus equipos para dar direccionalidad hacia los objetivos finales. Asimismo, una estrategia organizacional requiere de un patrón que permita tomar decisiones cada vez más acertadas considerando las estrategias que funcionaron en el pasado y que coadyuvan al fortalecimiento de la cultura de la empresa a través de la aceptación consciente de los equipos y empleados. Entonces, para Mintzberg una estrategia se forma y consolida cuando una serie de decisiones muestra solidez con el paso del tiempo.

El posicionamiento es otro elemento que se debe tener en cuenta dentro de la estrategia para lograr una ventaja competitiva en el mercado, buscando que la identidad de la compañía coincida con las aspiraciones de los interesados. Esto se debe considerar, dado que se relaciona a la imagen que tienen los *stakeholders* de la organización. También, es una alternativa estratégica utilizar una táctica que permita implementar planes innovadores e imprevisibles para la competencia (citado en Mulder, 2018).

Específicamente el Diario Oficial el Peruano considera la convergencia de los planes adecuados para alcanzar el crecimiento de la compañía en coherencia sistémica con patrones de toma de decisiones que generen círculos virtuosos en sus procesos, con la perspectiva que involucra a sus *stakeholders*, lo que favorece un posicionamiento táctico y diferenciado en el mercado de diarios en el Perú con el objeto de expandir sus capacidades organizacionales a través de la transformación digital, y más en el contexto de crisis particular e histórica que el mundo está atravesando.

En lo referente a la adecuación de las estrategias, la propuesta de transformación digital responde al alto nivel de incertidumbre que se vive en el macro contexto social y económico generado por la crisis de la salud en todo el planeta; la comunicación digital eleva su relevancia para funcionar como recurso que fortalece a las organizaciones empresariales. En cuanto a la

era de alta complejidad que está vivenciando la humanidad que ha pasado de una etapa analógica a una era 4.0, la transformación digital, se configura como una variable de crecimiento sostenible direccionada a obtener triple resultado: social, medio ambiental y financiero de la organización, como medio de comunicación periodístico.

En base a esta coyuntura, la propuesta de transformación digital contempla estrategias digitales que involucren a la mejor tecnología para favorecer la *performance* de los profesionales, que redunde en la mejora de los procesos para brindar un mejor servicio al cliente y que incremente su rentabilidad del medio de comunicación. No obstante, y de acuerdo con la cadena de valor, la transformación digital es una herramienta de apoyo con funciones definidas y con roles determinados en donde la responsabilidad es indelegable y corresponde a los gerentes. Asimismo, para la ejecución exitosa de la presente propuesta, se considera el conocimiento del *core business* de la organización y del macroentorno.

2.2 Sistema Nacional de Transformación Digital

Es un sistema funcional del Poder Ejecutivo, conformado por un conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos, mediante los cuales se organizan las actividades de la administración pública y se promueven las actividades de las empresas, la sociedad civil y la academia orientadas a alcanzar los objetivos del país en materia de transformación digital.

Este sistema se sustenta en la articulación de los diversos actores públicos y privados de la sociedad y abarca, de manera no limitativa, las materias de gobierno digital, economía digital, conectividad digital, educación digital, tecnologías digitales, innovación digital, servicios digitales, sociedad digital, ciudadanía e inclusión digital y confianza digital, sin afectar las autonomías y atribuciones propias de cada sector, y en coordinación con estos en lo que corresponda en el marco de sus competencias.

2.2.1 Transformación digital

Se puede definir como cambios organizacionales radicales con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente, enmarcados en un plan estratégico digital corporativa, para atender la demanda del mercado digital. Se relaciona con otros conceptos como supervivencia empresarial, amenaza del crecimiento emprendedor *fintech startup*, nuevas oportunidades de negocio digital, mejora radical de la experiencia de los clientes y usuarios, cambio radical de la productividad, agilidad y flexibilidad de la operación. Es convertir a la TI como socio estratégico del negocio mediante la transformación del modelo de negocio y gestión, con foco en la experiencia del cliente, lo que conlleva a una cirugía del modelo operacional y estructura organizacional, automatización e innovación de los procesos, información para la toma de

decisiones, cultura integral de riesgo y seguridad de información para lograr el cambio radical de las competencias organizacionales.

Transformación en la era digital: Es la adopción de una cultura de aprendizaje y mejora continua para poder satisfacer las necesidades de los clientes en la incertidumbre de la era digital. Es un cambio constante que debe ser impulsado por medio de “los 5 motores de la transformación (Martínez, 2020, p. 26).

De acuerdo con la Política Nacional de Transformación Digital elaborada por la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital este paradigma:

(...) requiere un enfoque holístico que esté orientado al valor e institucionalizado en todos los niveles del gobierno y la sociedad, e implica cambios fundamentales en la mentalidad de los servidores públicos y en la forma en que colaboran las instituciones públicas con el resto de los actores (...) (Secretaría de Gobierno y Transformación Digital, 2023, p.3).

Mergel et al. (2019) proponen tres elementos propios de la transformación digital: uso de la tecnología para transformar la prestación de servicios, uso de la tecnología para transformar la cultura organizacional y las relaciones con los ciudadanos, y creación de valor como resultado de la transformación.

El primer elemento profundiza en los cambios que se vienen realizando en la prestación de servicios y cómo, específicamente, en el sector público, se ha redirigido de la creación de nuevos modelos de negocio hacia un esfuerzo porque la prestación de servicios al ciudadano sea más eficiente y accesible.

El segundo elemento de la transformación se enfoca en cómo la administración pública puede modificar la estructura y la cultura de una organización, e incluso involucrar a la ciudadanía para fomentar el diseño conjunto de servicios públicos (Mergel et al., 2019).

Por último, el tercer elemento hace referencia al impacto de la transformación digital en las diferentes actividades de la cadena de valor: codiseño, cocreación, coproducción, comarketing, codistribución y cofinanciación. Es así como se pueden generar nuevos espacios para que los ciudadanos y otras partes interesadas se involucren en la creación de valor (Berman, 2012, citado en Mergel et al., 2019).

Existen cinco factores clave para la transformación digital de acuerdo con Pihir et al. (2019): Orientación estratégica, orientación al cliente, TIC e infraestructura de procesos, fortalecimiento del talento, la capacidad y la habilidad, y la cultura de la innovación y compromiso organizacional.

La orientación estratégica consiste en que para conducir un proceso de transformación digital, se requiere que los líderes de la organización dirijan sus esfuerzos para la consecución

del objetivo, además de difundir una declaración clara lograr que sea compartida por todos. La orientación al cliente significa que una organización debe emplear sus conocimientos, herramientas tecnológicas y proponer nuevas ideas para monitorear los hábitos de sus clientes con la finalidad de predecir, influir y crear nuevas necesidades que puedan satisfacerse con su propuesta (Pihir et al., 2019).

Las TIC e infraestructura de procesos propone que la transformación digital debe ser un proceso en el que las tecnologías digitales sean concebidas como elementos de cambio para productos, servicios y procesos y, por supuesto, debe estar acompañado de un desarrollo en la madurez digital de la organización que facilite la resolución de diversos desafíos. El fortalecimiento del talento, la capacidad y la habilidad se centra en una cultura de inversión de habilidades, conocimientos y habilidades para que la organización sepa como emplear las tecnologías en con el objetivo de dirigirse hacia la transformación digital. La cultura de la innovación y compromiso organizacional fomenta que los empleados de la organización se involucren activamente en la transformación y para ello la organización debe garantizar un entorno de trabajo cimentado en la innovación y el cambio (Pihir et al., 2019).

Mergel et al. (2019) presentan seis hallazgos sobre la adopción de la transformación digital en la administración pública. El primero es que cuando existe una presión externa para que una organización del sector público adopte la transformación digital generalmente los esfuerzos se centrarán en digitalizar objetos como artefactos y procesos (formularios y libros, por ejemplo). El segundo hallazgo es que cuando existe una presión interna para adoptar el proceso las acciones estarán dirigidas hacia el cambio de la cultura burocrática y la organización para ofrecer servicios públicos. El tercero es que de existir un cambio en la cultura burocrática, se presentará un cambio, también, en la conciencia de las necesidades ciudadanas y, en consecuencia, derivará en un cambio en la forma de relacionarse con las partes interesadas. El cuarto hallazgo está directamente relacionado con el tercero e implica que es necesario transformar la mentalidad y las competencias de los funcionarios públicos, si el efecto deseado es un cambio duradero.

El quinto hallazgo es que la administración pública debe invertir en alcanzar mejoras duraderas de eficiencia y transparencia para asegurar el carácter democratizador de la prestación de servicios públicos digitales a largo plazo. El sexto hallazgos postula que el desarrollo tecnológico debe ir de la mano con procesos de revisión y mejora continua. Para ello debe apoyarse en espacios de retroalimentación continua que permitan evaluar la prestación de servicios públicos (Mergel et al., 2019).

La prensa digital engloba las formas de comunicación disponibles, tales como radio, prensa escrita, televisión y otros formatos en internet. Pudiendo servirse de ellas, la prensa digital refiere las fuentes y se ubica en *webs* con alta fiabilidad. Cada vez, más personas hacen uso de la internet para informarse sobre los acontecimientos actuales. Los rasgos distintivos actuales son los siguientes:

- **Multimedialidad.** Existe el aprovechamiento de los diversos formatos de información: el texto escrito, las infografías, el vídeo, las gráficas, en un soporte único, enfrentando el usuario una nueva forma de leer.
- **Hipertextualidad.** La posibilidad de saltar de un texto a otro y de vincularse a noticias relacionadas o previas a las actuales, según las necesidades de información.
- **Interactividad.** El cibernauta pasa de un rol pasivo a un rol activo, administrando su tiempo de exposición a la noticia y eligiendo replicar la noticia o exponiendo sus opiniones.
- **Impacto.** Los medios digitales son más atractivos para el público; son más económicos, menos perecederos, de mayor alcance y complejidad.

Mediante la correlación de las teorías de planeamiento estratégico y transformación digital, se articuló el Plan Estratégico de Transformación Digital del Diario Oficial El Peruano, empleando el pensamiento lateral y vertical como instrumento, lo que permitió plantear alternativas de solución a problemas simples y complejos, aplicando métodos ágiles y lluvia de ideas. Los problemas fueron identificados mediante el análisis del macroentorno y del microentorno, además del análisis de la organización.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Diseño, enfoque y tipos de investigación

El diseño es no experimental, según Sampieri (2018), pues no existe intervención para modificar las variables de estudio.

El enfoque es mixto: encuestas y entrevistas a profundidad.

El tipo es prospectivo, ya que los datos se recolectaron posterior a la realización del proyecto de investigación; asimismo, el trabajo es transversal, debido a que la información se recolectó una sola vez.

3.2 Criterios de elegibilidad

Inclusión usuarios

- Los usuarios que consumen diarios tres veces de lunes a viernes
- Los lectores que acepten participar con buena disposición
- Aquellos que residan en Lima Metropolitana

Exclusión usuarios

- Los que no deseen culminar la participación
- Los que tengan 32 años a menos y 66 años a más

Inclusión personal de entidades suscriptoras

- Empleados de entidades del gobierno suscriptoras al diario El Peruano.
- Empleados de empresas privadas suscriptoras
- Personas naturales suscriptoras y exsuscriptoras

Exclusión personal de entidades suscriptoras

- Los que no deseen culminar la participación

Inclusión servidores diario El Peruano

- Trabajadores que tengan horario completo
- Exservidores que hayan tenido horario completo

Exclusión servidores diario El Peruano

- Trabajadores que estén de vacaciones o con permiso por salud
- Exservidores que no tengan tiempo o voluntad de participar

3.3 Población y muestra

Población

Todos los usuarios que leen periódicos.

Todos los trabajadores de todas las empresas suscriptoras, públicas y privadas, al diario El Peruano.

Todos los servidores y exservidores del diario El Peruano

Muestra

Son los usuarios que leen tres periódicos a la semana; entre ellos El Peruano.

Trabajadores de algunas empresas suscriptoras, públicas y privadas, al diario El Peruano.

Algunos servidores y exservidores del diario El Peruano

3.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas utilizadas han sido la observación y entrevistas. Los instrumentos: fichas de análisis, encuesta y entrevista.

Las variables comprendidas en el macroentorno de la organización (modelo PESTEL) y su microentorno (Cinco Fuerzas de Porter) conforman la unidad de análisis, para poder identificar oportunidades y amenazas que permitan tomar decisiones idóneas según los objetivos planteados. Asimismo, se realizó un análisis FODA de la empresa El Diario El Peruano y se tomó el cuestionario, que contiene 28 preguntas (anexo 1 y 6).

3.5 Procesamiento y análisis de datos

Se utilizó el programa SPSS para poder processar las tablas, figuras.

3.6 Aspectos éticos

Para desarrollar la presente investigación, se ha respetado a identidad de los encuestados y no ha habido conflicto de intereses.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

4.1 Enfoque estratégico de la entidad

Como parte del diagnóstico, se realizó un análisis FODA para el Plan Estratégico Institucional 2022-2025, considerando que permitiría identificar los elementos tanto positivos como negativos dentro de la organización (fortalezas y oportunidades) y también elementos externos que pueden intervenir y/o interferir (debilidades y amenazas). Como resultado de este análisis, se identificaron un total de 14 fortalezas, 14 debilidades, 13 oportunidades, y 15 amenazas (ver anexo 2). Posteriormente, se realizó un ejercicio de evaluación y priorización para quedar con 3 fortalezas, 4 debilidades, 5 oportunidades y 4 amenazas que servirían como punto inicial para la elaboración de estrategias. Las seleccionadas se muestran a continuación:

Tabla 1

Análisis FODA

Fortalezas
F2. Capacidad de generar sinergias en utilización de información, recursos y canales de difusión entre las líneas de Publicaciones Oficiales, Medios de Comunicación y Servicios Editoriales y Gráficos, con la finalidad de entregar valor agregado.
F6. Función constitucional de otorgar vigencia a las Normas Legales mediante su publicación en el Diario Oficial El Peruano, así como oficialidad a la publicación de otros dispositivos, lo cual brinda seguridad jurídica al país.
F7. El Diario Oficial El Peruano es el periódico en circulación más antiguo de América Latina y destaca por sus contenidos especializados en información vinculada a derecho, economía y política.
Debilidades
D10. Desfase tecnológico de la maquinaria de la planta que limita la atención de servicios de impresión, lo que genera un mayor costo de producción y mantenimiento, y obliga a tercerizar.
D11. Costos altos de mano de obra.
D7. Los medios de difusión de publicaciones oficiales (sitio <i>web</i> y redes sociales) son poco atractivos al usuario.
D6. Bajo conocimiento de los dueños de proceso respecto a la actualización, optimización y mejora de sus procedimientos y documentos normativos y de gestión.
Oportunidades
O2. Desarrollo continuo de nuevas tecnologías que pueden ser adoptadas por la empresa para mejorar la calidad de los productos y servicios e implementar la atención integral de los clientes (omnicanalidad).
O3. Incremento de la penetración de internet, de equipos móviles y de redes sociales que permiten ampliar la cobertura de los medios digitales, la plataforma de distribución de contenidos, la interacción con los usuarios y las opciones de nuevos ingresos; tendencia que se aceleró en la coyuntura del COVID-19.
O4. Disponibilidad de nuevas herramientas de medición para los contenidos <i>web</i> y de redes sociales que permiten tomar decisiones oportunas cuando se requiere cambiar y fortalecer la estrategia digital.
O5. Dispersión de la información oficial del Estado que complica la accesibilidad de los ciudadanos a la misma y que genera una ventana para desarrollar una plataforma única especializada (convergencia digital) en el tratamiento y difusión de contenidos oficiales.
O6. Disponibilidad de diversas plataformas (impreso y virtual) para difundir eficazmente los contenidos y de esta manera acercar la ley a los ciudadanos.
Amenazas

A1. Desastres naturales que afectan la conectividad en el país.
A7. Transición a productos en formato digital, que se refleja en la continua disminución del tiraje de diarios impresos y el avance en la adopción de documentos digitales en general.
A8. Dificultad para el abastecimiento de papel periódico, debido a que las empresas proveedoras están restando prioridad a la producción de este insumo.
A9. Reducción general de ingresos por anunciantes comerciales en medios de comunicación, principalmente en el formato impreso.

Nota: Elaboración propia, 2023.

4.2 Situación actual del gobierno y transformación digital en la entidad

En agosto de 2020, se elaboró y aprobó un plan de Gobierno Digital para el periodo 2020-2022, el mismo que no fue implementado por diferentes motivos, principalmente por temas presupuestales.

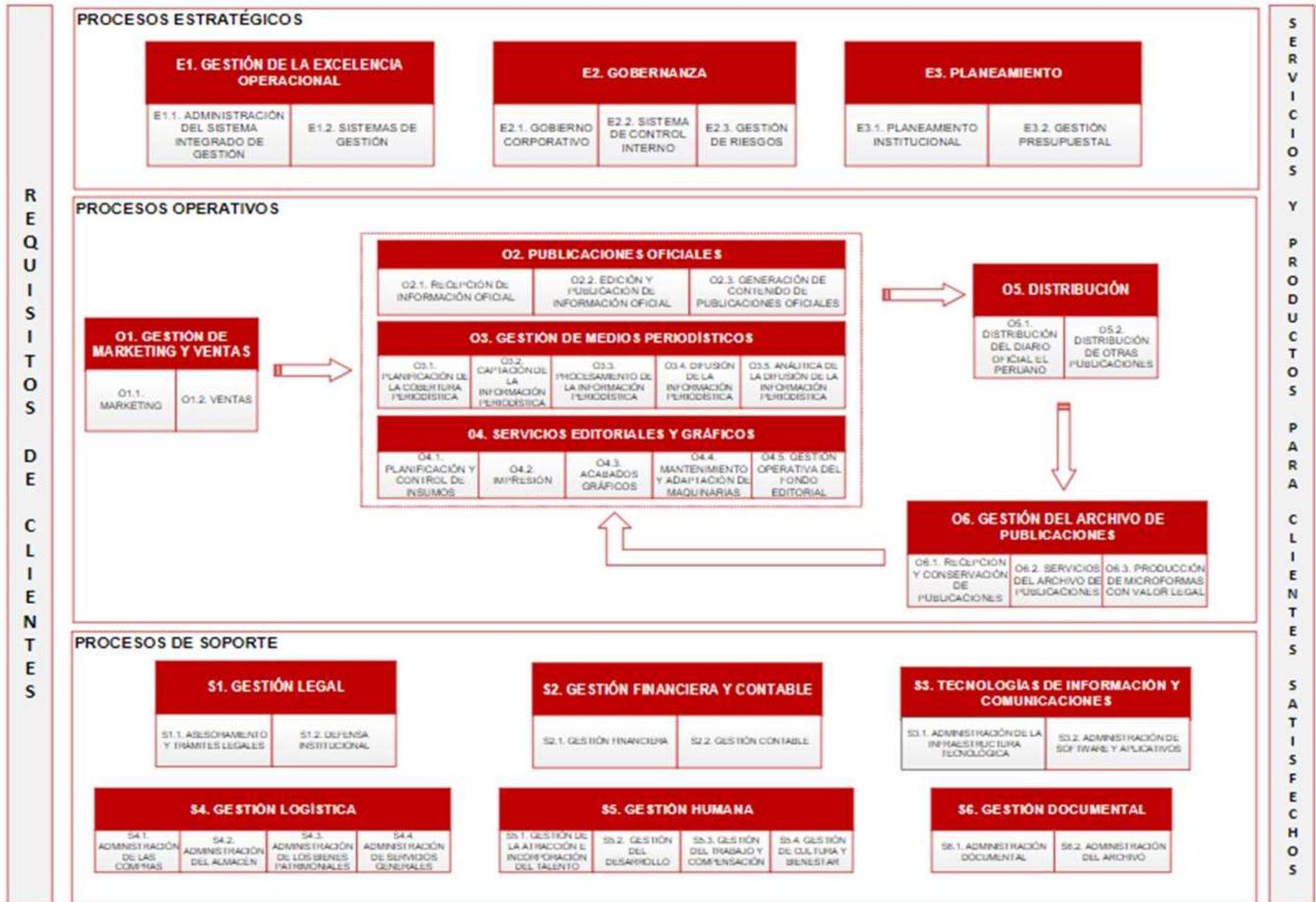
El Comité de Gobierno Digital fue designado a través de la Resolución de Gerencia General N.º 022-G0000-EP-2022 del 25 de octubre de 2022, y se encuentra conformado por las personas que ocupan los siguientes cargos:

- Gerente general
- Líder de Gobierno Digital
- Gerente de Tecnologías de la Información
- Jefe del departamento de Recursos Humanos
- Jefe del departamento de Gestión de Servicio al Cliente
- Oficial de Seguridad de la Información
- Gerente de Asesoría Jurídica
- Gerente de Planeamiento y Desarrollo

Los principales procesos que trabaja la empresa están relacionados con la emisión del Diario Oficial El Peruano, los cuales son la gestión de marketing y ventas, publicaciones oficiales, gestión de medios periodísticos, servicios editoriales y gráficos, distribución y gestión del archivo de publicaciones; los procesos misionales se presentan en la figura 4.

Figura 1

Macroprocesos de la empresa



Nota: Tomado de Editora Perú, 2021.

La entidad cuenta con una cantidad de procesos digitalizados que están orientados, principalmente, a la recepción, procesamiento y distribución de la información a publicar, dependiendo de la unidad de negocio.

Cada unidad de negocio cuenta con una cantidad de aplicaciones que se encuentran distribuidas en diferentes áreas y usuarios, que actúan como islas de información, lo cual genera duplicidad de información y, en algunos casos, también de procesos, dentro y fuera de la organización. Esto afecta tanto al cliente como a la empresa, para lo cual se hace necesario la actualización de un ERP que centralice las principales tareas de la organización y que apoye a la alta dirección en la toma de decisiones.

A continuación, se presenta un listado de cada una de las unidades orgánicas de la empresa que cuentan con diferentes aplicativos, los cuales no están interconectados. Adicionalmente, están desarrollados en *softwares* obsoletos y, en su mayoría, funcionan en cada estación y no tienen alta disponibilidad ya que no están en la *web*:

- **Publicaciones oficiales**
 - Sistema de Gestión de Publicaciones Oficiales (GESPO).
 - Portal de Gestión de Atención al Cliente (PGA).
 - Sistema Editorial de Normas Legales y Boletín Oficial.
 - *Web* del Diario Oficial El Peruano.
 - Sistema de Gestión de Contenidos (CMS) del Diario Oficial El Peruano.
 - Buscador del Diario Oficial El Peruano.
 - Sistema de Archivo Electrónico (ONBASE).
 - Sistema de Inventario de Empaste – Microformas.
 - Cotizador de Avisos Comerciales.
 - Sistema de control de colas.
 - Caja Registradora (Hemeroteca).
- **Medios periodísticos**
 - Sistema Editorial Periodístico.
 - *Web* Agencia Andina.
 - CMS Agencia Andina.
 - APP Andina - Agencia de Noticias.
 - Medios.
- **Servicios editoriales y gráficos**
 - *Web* SEGRAF.
 - Sistema ISOGRAPH.
- **Administración y control**
 - Sistema de Planeamiento de Recursos Empresariales (ERP) – BAAN IV.

- *Web* Editora Perú.
- Intranet.
- Administración de Recursos Humanos y Gestión de Planillas (ADRYAN).
- Sistema de Control de Asistencia (TEMPUS).
- MINERVA.
- Sistema de la Gerencia de Control Institucional.
- Componente de Facturación Electrónica.
- Contratos.
- Registro de visitantes.
- Accidentes de trabajo.

La empresa cuenta con dos principales servicios digitales: las páginas *web* de Andina, El Peruano y Editora Perú, y el Portal de Gestión de Atención al Cliente (PGA).

En el presente capítulo, se realiza un análisis de las variables comprendidas en el macroentorno de la organización (modelo PESTEL) y su microentorno (Cinco Fuerzas de Porter). Se desea encontrar los factores que permitan identificar las oportunidades y amenazas para tomar decisiones idóneas, a fin de dirigir con éxito la empresa en el entorno donde desarrolla su actividad económica (anexo 7, 8, 9 y 10).

Es así como se busca entender el ámbito donde la transformación digital se desenvuelve según los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (análisis PESTEL) (David y David, 2017).

4.3 Análisis del macroentorno (PESTEL)

Una segunda herramienta utilizada para el planeamiento estratégico fue el análisis PESTEL que contempla factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Con este análisis se pudo profundizar en el macroentorno de la organización. Luego del análisis se concluyó que, de los seis factores, cinco calificaban como oportunidades dadas su naturaleza y tendencia (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales), mientras que un único factor (ecológico) fue calificado como amenaza, específicamente por la tendencia al alza que se observa en trastornos nerviosos directamente relacionados con la tecnología. A continuación, se presenta el detalle de este análisis.

Tabla 2*Análisis PESTEL*

Factor	Descripción	Tendencia	Impacto en el negocio	Calificación
Factores políticos	En el Perú, existe la Política del Acuerdo Nacional Perú Digital que establece principios operacionales para un Perú Digital, contemplado en las políticas de Estado y Planes de Gobierno 2016-2021. Asimismo, existe el DL 1088: Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico 2008.	Situación política que favorece la digitalización del país a través de un planeamiento estratégico.	El marco político se muestra estable y con perspectivas.	Oportunidad
Factores económicos	El Fondo Monetario Internacional (FMI) pronosticó que, en el mundo y, específicamente en el Perú, el producto bruto interno (PBI) caería en 4.5 %, como consecuencia de la crisis sanitaria COVID-19 (Prialé, 2020). Perú está realizando el alineamiento digital con la OCDE.	Situación económica que favorece la digitalización del país.	El marco económico se muestra inestable y con pocas perspectivas. No obstante, es favorable para la digitalización de la economía y la transformación digital.	Oportunidad
Factores sociales	A pesar de que EsSalud lleva más de 20 años en el Perú, el sistema de salud no ha logrado institucionalizarla ni masificarla. Algunos casos de experiencias en soluciones multicanales (que integran internet, telefonía fija y móvil, y mensajes de texto), desde el sector privado, fueron exitosas la década pasada (Rodríguez, 2020). Los ciudadanos, cada vez, son más digitales y la información se encuentra en el marco de la convergencia digital: Los medios de comunicación están adaptando sus contenidos a la web y redes sociales.	Situación social que favorece la digitalización del país.	El marco social se muestra inestable, pero con perspectivas. No obstante, es favorable la digitalización para la solución de los problemas sociales; el consumo es cada vez más digital.	Oportunidad

Nota: Adaptado de David y David, 2017; Prialé, 2020; Rodríguez, 2020; Oficina de Prensa e Imagen Institucional – Presidencia del Consejo de Ministros (PCM); Decreto de Urgencia N.º 006-2020, 2021.

Tabla 2*Análisis PESTEL (continúa de la página anterior)*

Factor	Descripción	Tendencia	Impacto en el negocio	Calificación
Factores tecnológicos	Recientemente, el Perú subió 16 posiciones en el indicador de servicios públicos digitales en el ranking mundial de innovación y 46 posiciones en el indicador de participación ciudadana digital de la Organización de la Naciones Unidas (ONU) (Oficina de Prensa e Imagen Institucional – Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2020). Se viene trabajando la Política de Transformación Digital, situación que permite establecer una estrategia digital, que emplea recursos como la inteligencia artificial, Big Data, Cloud Computing, Omnicanalidad, etc. Según la Ley N.º 29904-2015: Ley de Promoción de la Banda Ancha y Construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibras Óptica.	Situación tecnológica que favorece la digitalización del país.	El marco tecnológico se muestra en crecimiento y con altas perspectivas de conectividad	Oportunidad
Factores ecológicos	Cada vez parece haber mayor evidencia científica acerca de los trastornos nerviosos producidos por la adicción a Internet, amén de los riesgos neurofisiológicos causados por la prolongada exposición a campos magnéticos de baja frecuencia originados en las pantallas de computadores, videojuegos y teléfonos celulares, lo que ha dado aliento a estos movimientos en varios países del mundo.	Situación ecológica que no favorece la digitalización del país.	El marco ecológico se muestra en crecimiento y con altas perspectivas. No obstante, la digitalización afecta la salud.	Amenaza
Factores legales	El Sistema Nacional de Transformación Digital es un sistema funcional del poder Ejecutivo, conformado por principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos, mediante los cuales se organizan las actividades de la administración pública y se promueven las actividades de las empresas, la sociedad civil y la academia orientadas a alcanzar los objetivos del país en materia de transformación digital (Decreto de Urgencia N.º 006-2020, 2021).	Situación legal que favorece la digitalización del país	El marco legal se muestra estable y con perspectivas.	Oportunidad

Nota: Adaptado de David y David, 2017; Prialé, 2020; Rodríguez, 2020; Oficina de Prensa e Imagen Institucional – Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), 2020; Decreto de Urgencia N.º 006-2020, 2021.

4.3.1 Benchmarking del Diario Oficial El Peruano y diarios hispano-hablantes

Se realizó el análisis de la gestión de otros diarios oficiales con el objetivo de identificar tendencias y buenas prácticas de las publicaciones oficiales, información obtenida de fuentes públicas de organizaciones similares en América y Europa. Así, se extraen las siguientes tendencias:

- La versión digital del diario (publicaciones oficiales) se convertirá progresivamente en la única versión oficial.
- Se evidencia la adecuación de la estructura organizacional al negocio digital, lo cual se refleja, por ejemplo, en tener áreas de manejo de bases de datos dentro de los órganos de línea.
- Asimismo, es una tendencia gestionar los contenidos para la explotación de datos y generación de estadísticas. Esto se refleja en su estructura orgánica mediante un área o departamento especializado.
- Empresas similares que manejan la línea de publicaciones oficiales y la de servicios editoriales y gráficos centralizan las operaciones de las líneas bajo una sola gerencia o departamento.

Respecto a las buenas prácticas, estas se orientan a lo siguiente:

- Transparencia de las bases de datos de normativa.
- Otorgamiento de más facilidades para la recepción de publicaciones, habilitando el canal digital para los diversos tipos de publicaciones.
- Ampliación de los canales de difusión de la normativa por medios electrónicos, facilitando el acceso e incrementando el conocimiento y entendimiento del marco jurídico.
- Explotación de la información generada en la publicación.
- Acercamiento al ciudadano, a través de la difusión de contenidos de interpretación normativa en lenguaje ciudadano.

En la siguiente tabla, se puede observar el *benchmarking* elaborado tomando como referentes a Editora Perú, Boletín Oficial de la República Argentina, Diario Oficial de la República de Chile, el Instituto Nacional de Impresiones y Publicaciones Oficiales de Uruguay, el Diario Oficial de la Federación (México) y la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (España). Para el análisis, se establecieron seis criterios: canales-trámite de publicación, horario de atención, tarifa, medios de pago, requisitos, y otros servicios.

Tabla 3

Comparación de diarios hispanos

Canales - Trámite de publicación	<p>Presencial: Oficina sede Central y puntos de atención en provincias.</p> <p>No presencial: PGA – Normas Legales Correo electrónico – Boletín Oficial</p>	<p>De acuerdo al usuario / tipo de aviso , canales de publicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Organismos de la Administración Pública Nacional: a través de la plataforma ODE (Gestión Documental Electrónica) Otros Organismos y Entidades: a través del servicio específico de Trámites a Distancia (TAG) Poder Judicial: a través del servicio Extranet. Particulares interesados en abonar y publicar avisos sucesorios: según el procedimiento de Gestión de Avisos Sucesorios Sociedades comerciales: a través del servicio Delegación Virtual 	<p>Presencial: En oficinas</p> <p>No presencial: A través de plataforma de trámite de publicación</p>
Horario de Atención	<p>Cuadro resumen</p>	<p>Horario de atención telefónica para consultas: lunes a viernes 9:00 a 16:30 h.</p>	<p>Lunes a Jueves de 9:30 a 14:00 h y de 15:00 a 17:30 h. Viernes de 9:30 a 14:00 h y de 15:00 a 16:30 h.</p>
Tarifa	<p>Por tipo de publicación, por palabra, por página</p> <p>https://www.boletinoficial.gob.ar/estatico/publicar-tarifas</p>	<p>Por tipo de publicación, por palabra, por página</p> <p>https://www.diariooficial.interior.gob.cl/tarifas/</p>	<p>Por tipo de publicación, por palabra, por página</p> <p>https://www.diariooficial.interior.gob.cl/tarifas/</p>
Medios de pago	<ul style="list-style-type: none"> Efectivo Transferencia Pago en línea 	<p>Sistema de pago en línea.</p>	<p>Sistema de pago en línea</p>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> RUT, Nombres, Apellidos, Dirección, Número de teléfono fijo o móvil y Dirección de correo electrónico 	<ul style="list-style-type: none"> RUT, Nombres, Apellidos, Dirección, Número de teléfono fijo o móvil y Dirección de correo electrónico 	<ul style="list-style-type: none"> RUT, Nombres, Apellidos, Dirección, Número de teléfono fijo o móvil y Dirección de correo electrónico
Otros Servicios	<ul style="list-style-type: none"> Servicios Gráficos – SEGRAF Avisaje comercial Venta de fotografías Servicios de hemeroteca Fondo Editorial 	<ul style="list-style-type: none"> Biblioteca de normativas Red de Boletines Oficiales de la Republica de Argentina 	<ul style="list-style-type: none"> Tutoriales en video para cada tipo de publicación que incluye lenguaje de señas.

Canales - Trámite de publicación	<p>Presencial: En oficinas</p> <p>Trámite no presencial a través de correo electrónico</p>	<p>Semi – presencial: Cotización y pago en línea, presentación de documentos a publicar en físico en oficina</p> <p>No presencial - Únicamente para Convocatorias de licitaciones públicas (herramienta SEGOB – usuario y contraseña)</p>	<p>No presencial: Plataforma para publicación (se requiere certificado electrónico).</p> <p>Presencial: Solo para pagos en entidades colaboradoras.</p>
Horario de Atención	<p>Lunes a viernes: 10:00 a 16:00 h</p>	<ul style="list-style-type: none"> Cotización: Lunes a viernes: 08:30 – 17:00 h Presentación de documentos en físico: 09:00-13:00 h 	<ul style="list-style-type: none"> Lunes a viernes: 09:00 – 14:00 h Publicaciones urgentes se reciben y pagan hasta las 12:00 h
Tarifa	<p>Por tipo de publicación, por palabra, por página. https://www.ipoa.uy/consultas/edictos-y-boletines/</p>	<p>Costo por octavo de página</p>	<p>Cotización por líneas de texto. La tarifa considera: 2 grupos de secciones, línea de título o texto, y la urgencia de la publicación.</p>
Medios de pago	<p>Sistema de pago en línea</p>	<p>Sistema de pago en línea</p>	<ul style="list-style-type: none"> Pago en línea (Sistema informático de pago telemático) Pago presencial en entidades colaboradoras (se genera un código RNC)
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de la empresa o persona que solicita la publicación Número de RUT o cédula de identidad Dirección y número de celular Datos para la factura, de corresponder Red de cobranza en que desea pagar (RedPagos o Abitab) 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de publicación firmada Documento a publicar en papel membretado / edictos (sello de tribunal) Archivo electrónico Documento de pago RFC 	<p>Copia de documentos del anuncio (Oficio y Edicto) en la sección IV, cuando la inserción del anuncio no sea efectuada por funcionario de la Administración de Justicia.</p>
Otros Servicios	<ul style="list-style-type: none"> La ley en tu lenguaje (lenguaje ciudadano) Libros electrónicos (contenido jurídico) Gestión de Impresiones IMPC/Multimedia (red de pantallas para publicidad) Base de Datos Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> Venta de ejemplares (sujeto a existencias) Publicación de tipo de cambio en página web 	<ul style="list-style-type: none"> Formulario en línea para consultas. Biblioteca jurídica digital (libros, códigos, anuarios y revistas). Editorial del BOE (productos editoriales, destinados a satisfacer las necesidades de información jurídica de los ciudadanos). Librería del BOE (venta física y por internet).

Nota: Adaptado de Empresa Editora Perú S.A., s.f.c; Argentina Presidencia, s.f.; Diario Oficial de la República de Chile, s.f.; Centro de Información Oficial de Uruguay, s.f.; Secretaría de Gobernación, s.f.; Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, s.f.

4.3.2 Alineamiento digital con la OCDE

A nivel global, la OCDE (2022) da especial énfasis al desarrollo digital, priorizando seis áreas: inteligencia artificial, *blockchain*, banda ancha y telecomunicaciones, política del

consumidor, economía y gobierno digital. Además, cuenta con una herramienta que ayuda a los países a evaluar su estado de desarrollo digital y formular políticas en respuesta. La iniciativa se llama Going Digital Toolkit y tiene como objetivo ayudar a los responsables políticos a comprender mejor la transformación digital y desarrollar políticas adecuadas para dar forma a un futuro digital positivo.

Los avances realizados en materia de digitalización, en el Perú, deben ser la base para consolidar un país digital, innovador, próspero y competitivo. Diversos estudios demuestran que, a mayor conectividad en un país, mejora el índice de gobernabilidad, y esto significa también más progreso al reducir la pobreza y la desigualdad social. Hay una correlación estrecha que no se debe ignorar y que las autoridades deben comprender de una vez. La adhesión a la OCDE significa una oportunidad para afianzar la política digital nacional con miras a lograr el desarrollo.

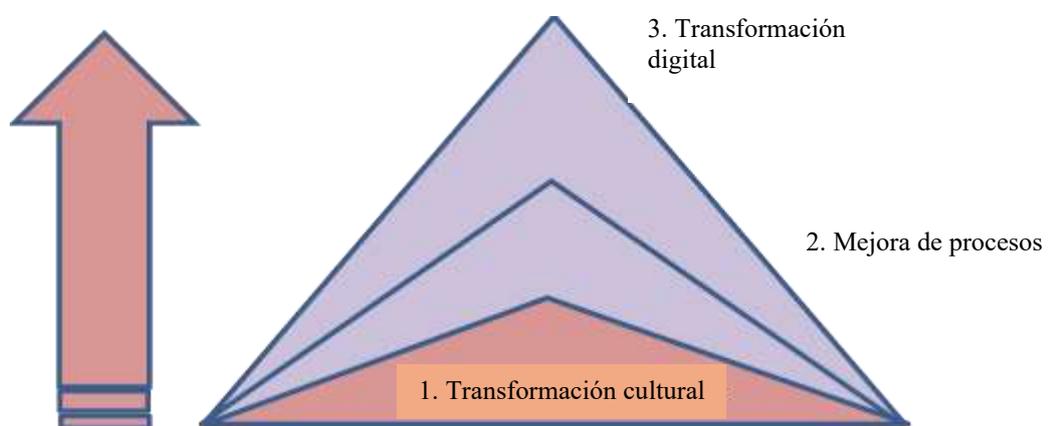
Está en proceso de desarrollo la Política Nacional de Transformación Digital, la cual está siendo socializada con la población a fin de establecer los pilares y objetivos.

4.4 Camino a la transformación digital

Se hace necesario pensar de otra manera frente a las demandas de la población, que requiere mejores tiempos de atención y menores costos; para ello, la empresa debe encaminar un proceso de cambio a fin de adecuarse, tanto en lo referido a la organización y su cultura, así como en los procesos para que se pueda afrontar la transformación digital de la mejor manera.

Figura 2

¿Cómo se construye la transformación?



Nota: Tomado de Flores, 2021.

La organización ha iniciado el camino a la transformación digital, respetando la ruta propuesta en la figura 1, impulsando dentro del plan estratégico la transformación cultural; por

otro lado, la mejora continua de los procesos se ha iniciado firmemente certificando la norma ISO 9001-2015 e ISO 14001-2015 en los años 2022 y 2023- respectivamente y, al final, enfrentar la transformación digital de manera efectiva haciendo uso intensivo de las tecnologías de la información.

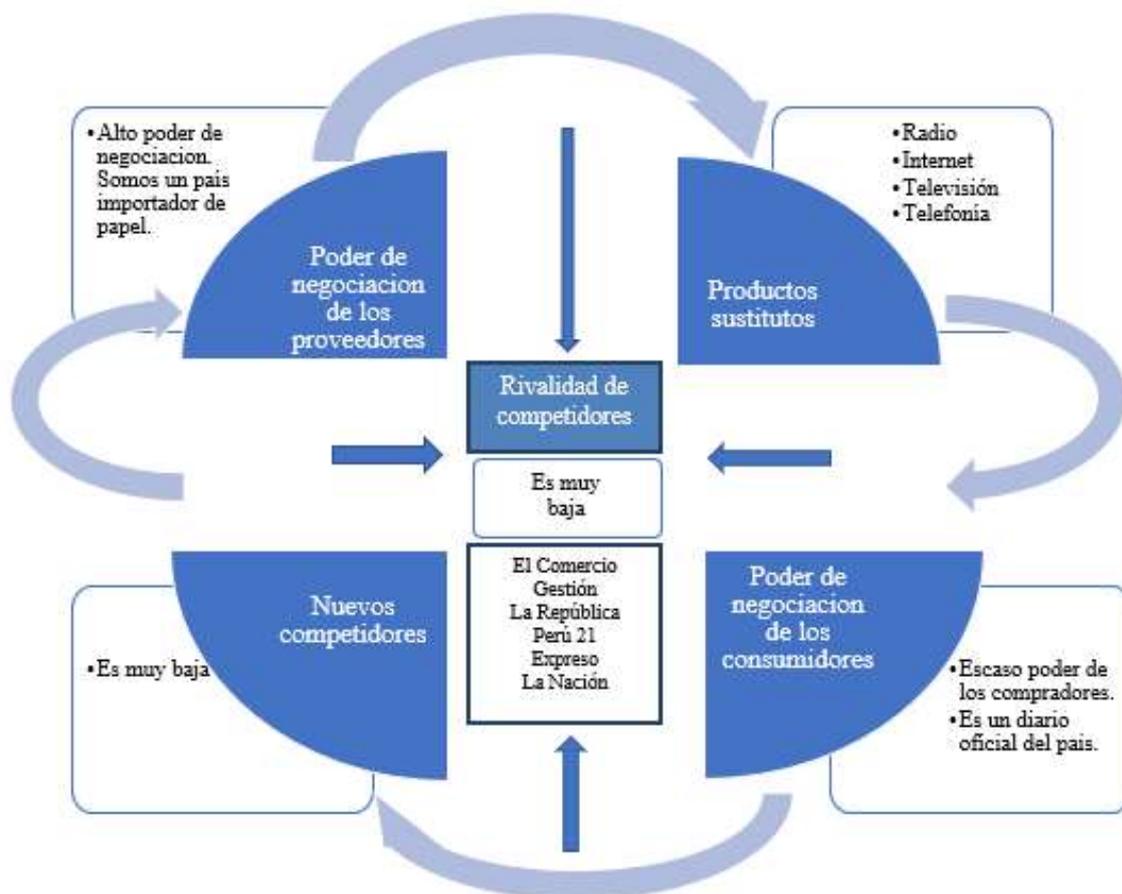
4.5 Análisis del microentorno

4.5.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1980) define los vectores que especifican y regulan la competencia y determinan la rentabilidad de un sector. Dichas fuerzas se muestran en la siguiente figura (anexo 12):

Figura 3

Cinco Fuerzas de Porter



Nota: Adaptado de Porter, 1980.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** En esta industria, siempre existen amenazas por lo que es permanente la posibilidad de nuevos participantes en el mercado con ofertas de productos mixtos (físicos y virtuales). Existe la posibilidad de que normen gratuidad de los Textos Únicos de Procedimientos Administrativos

(TUPA) de las municipalidades, lo que afectarían sus ingresos. La transformación digital está obligando a trabajar con el uso intensivo de la tecnología.

- **Poder de negociación de los proveedores.** En la industria gráfica, existen altas necesidades de papel, y el Perú es un país importador de este insumo de otros países que cotizan sus precios e imponen sus condiciones, disminuyendo el potencial de negociación de las empresas que se dedican a este negocio. Otro insumo que sufre la misma influencia es la tinta para la impresión, la cual -en este momento- es ofrecida por un proveedor único.
- **Poder de negociación de los compradores.** El poder de negociación de los compradores en la presente industria es una amenaza, debido a la gran cantidad de competidores en el país. Para el Diario Oficial El Peruano, la amenaza es baja, dado que es el diario oficial del país, por lo que sí existe poder de negociación con los clientes en lo referido a los contenidos, ya que se publican principalmente normas legales, publicaciones oficiales, procesos constitucionales, casación, TUPA de municipalidades, lo cual condiciona la futura lectoría del comprador. La evolución del universo normativo del peruano se evidencia en la pérdida de ese mercado cautivo que tiene el Diario Oficial al ser la entidad que les da el valor legal a las normas publicadas.
 - Ya en 2004, el SEACE corta las publicaciones de concursos y se disminuyen los ingresos de la empresa.
 - En 2009, se dispone la publicación de normas generales en portales institucionales, lo que genera, también, pérdidas a la empresa.
 - En 2014, el boletín de Consejo Nacional de la Magistratura, también, pasa a su administración, lo que genera menor publicación.
 - En 2016, se dispone la publicación de los TUPA en el portal del diario, lo que generó un ingreso moderado a la empresa.
 - En 2017, se dispone la implementación de la gaceta electrónica del INDECOPI, lo que conllevó a una pérdida de S/ 5.4 millones.
 - En 2018, se dispuso la publicación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) institucional del portal del diario, lo que ha generado un pequeño ingreso a la empresa.
 - Finalmente, para 2023, está el proyecto de la publicación digital del TUPA, lo que generaría pérdidas a la empresa del orden de S/. 1.5 millones.

Las instituciones involucradas en las acciones de retiro del servicio del Diario Oficial indican que van a brindar un mejor servicio y ahorro para el ciudadano, lo que ha repercutido directamente en las finanzas de la empresa. Por otro lado, existe un proyecto de Ley que impulsa el Diario Oficial Digital, tan similar a los que ya se están brindando en otros países como Chile, situación que apoya a los compradores, ya que dicho proyecto sustenta que habrá un beneficio hacia el consumidor del servicio.

- **Amenaza de productos sustitutos.** En todas las industrias, existe la posibilidad de que se creen productos sustitutos. En particular, en este rubro, se presentan productos sustitutos como amenaza, generalmente en base a la ventaja del precio. En la actualidad, el principal producto sustituto es la versión digital del diario, que es generada por la empresa y es puesto a disposición de la ciudadanía en las primeras horas del día de la publicación.
- **Rivalidad entre competidores.** La rivalidad que existen entre los medios de comunicación es diaria, todos quieren ser protagonistas de la noticia. En el caso específico del Diario Oficial El Peruano, este tiene rivalidad baja, dado que es el diario oficial del país. Sin embargo, siempre existe la posibilidad de que se tercerice la impresión del diario, ya que los costos de producción (anexo 4) son altos y los competidores están muy pendientes de que salga una norma que limite al diario oficial en su función principal de dar legalidad a las normas impresas.

En la siguiente tabla, se puede comparar la situación que atravesaron Editora Perú y sus competidoras (Grupo El Comercio, Grupo La República y Editora Expreso Extra) hacia el año 2023 a partir de la elección de siete atributos considerando un contexto de pospandemia: precio de venta, tiraje antes de pandemia, tiraje después de pandemia, caída del tiraje, reactivación de puntos de entrega lejanos, uso de capacidad instalada y porcentaje de aprovechamiento de papel por edición. Como se puede observar en la tabla, Editora Perú es quien sufrió la caída más alta en el tiraje (64 %), seguida de La República (34 %), Expreso (25 %), El Comercio (24 %), y Gestión (18 %).

Tabla 4*Estado de las empresas gráficas pospandemia*

Atributo	Grupo El Comercio		Grupo La República	Editora Expreso Extra SAC.	Editora Perú
	El Comercio	Gestión	La República	Expreso	Diario Oficial El Peruano
Precio de venta	S/ 2.00 (L-V) S/ 3.50 (S)	S/ 3.00 (L-V) V)	S/ 1.50 (L-V) S/ 2.50 (S)	S/ 1.50	S/ 2.00
Tiraje antes de pandemia	116 000	25 000	88 000	18 000	4500
Tiraje después de pandemia	88 000	20 500	58 080	13 500	1600
Caída del tiraje (%)	24 %	18 %	34 %	25 %	64 %
Reactivación de puntos de entrega lejanos	Sí, consolidando edición cada dos días	No aplica	No se tiene información	Sí, consolidando edición cada dos y tres días	No
Uso de capacidad instalada (en % de horas máquina - jornada de 8h)	65 %	...	45 %	70 %	45 %
% de aprovechamiento de papel por edición	92.8 %	91.8 %	No se tiene información	No se tiene información	94 %

Nota: Tabla elaborada a partir de las entrevistas realizadas a representante de las empresas, 2023.

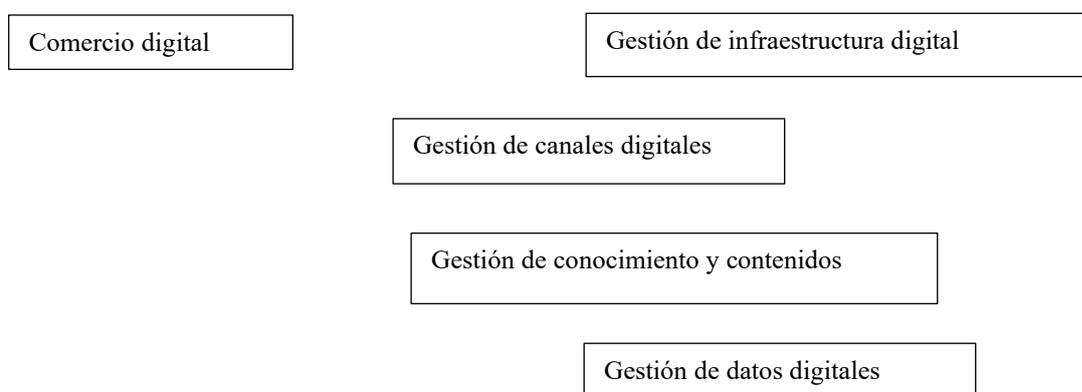
CAPÍTULO V. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

El Diario Oficial El Peruano es una organización que forma parte de la empresa Editora Perú.

Figura 4

Cultura organizacional

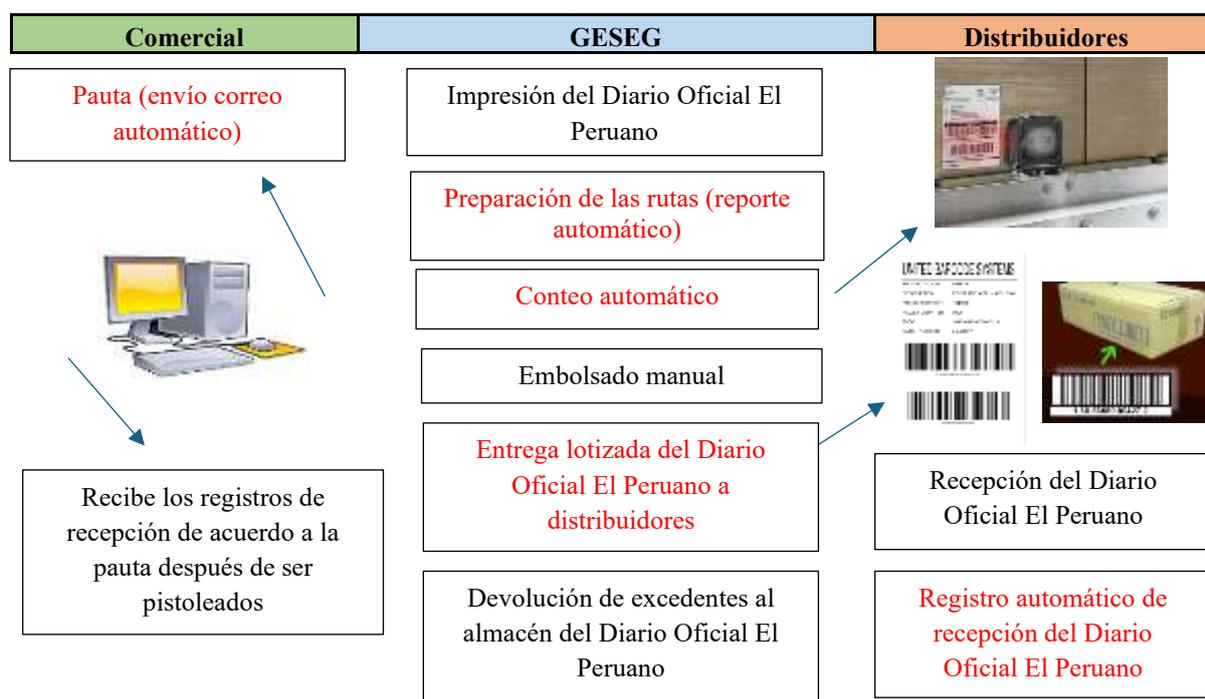
Capacidades digitales a tener en cuenta



Nota: Elaboración propia, 2023.

Figura 5

Prototipo





Nota: Elaboración propia, 2023.

A continuación, se presenta la matriz FODA, con la cual se ha realizado el análisis interno (ver anexo 1), insumo importante para elaborar el Plan Estratégico Institucional 2022-2025.

Tabla 5

Análisis FODA para la transformación digital

FORTALEZA	UNIDAD
F1. Empresa con sostenida solidez financiera, que cuenta con ingresos respaldados por normas de obligatoria publicación en el Diario Oficial El Peruano. (ver anexo 3: ventas facturadas, anexo 7: estados financieros 2022 y anexo 8: balance general)	Administración / Gerencia de Planeamiento y Desarrollo
F2. Capacidad de generar sinergias en utilización de información, recursos y canales de difusión entre las líneas de Publicaciones Oficiales, Medios de Comunicación y Servicios Editoriales y Gráficos, con la finalidad de entregar valor agregado.	Publicaciones Oficiales / Dirección de Medios Periodísticos / Gerencia de Servicios Editoriales y Gráficos
F3. Declaración de Patrimonio Cultural de la Nación e inclusión en el Registro Peruano Memoria del Mundo de UNESCO de las ediciones del Diario Oficial El Peruano correspondientes al periodo comprendido entre 1826 y el primer semestre de 1868.	Dirección de Medios Periodísticos
F4. Archivo histórico de la información oficial (base de datos de normativa legal), publicaciones periodísticas y fotografías desde el siglo XIX, que posee valor legal mediante el proceso de microformas.	Dirección de Medios Periodísticos
F5. Equipo profesional con amplia experiencia, calificado y comprometido.	Recursos Humanos
F6. Función constitucional de otorgar vigencia a las Normas Legales mediante su publicación en el Diario Oficial El Peruano, así como oficialidad a la publicación de otros dispositivos, lo cual brinda seguridad jurídica al país.	Publicaciones Oficiales / Dirección de Medios Periodísticos / Gerencia de Servicios Editoriales y Gráficos
F7. El Diario Oficial El Peruano es el periódico en circulación más antiguo de América Latina y destaca por sus contenidos especializados en información vinculada a derecho, economía y política.	Publicaciones Oficiales / Dirección de Medios Periodísticos / Gerencia de Servicios Editoriales y Gráficos
F8. La autonomía periodística permite continuar avanzando en el fortalecimiento de valores como confianza, neutralidad, equidad y transparencia y consolidarnos como ejemplo de medio público.	Dirección de Medios Periodísticos / Comercial
F9. Atributo de confianza que poseen las marcas El Peruano y Andina por ser medios oficiales del Estado, dado que la información es contrastada antes de ser publicada, convirtiéndolos en fuentes que permiten enfrentar las noticias falsas.	Dirección de Medios Periodísticos
F10. Audiencia de El Peruano y Andina comprometida con sus publicaciones <i>online</i> , cuya mayoría proviene del tráfico directo y orgánico. (ver anexo 5: resultados del estudio de mercado)	Dirección de Medios Periodísticos

F11. Los contenidos noticiosos de Andina influyen en la agenda pública y son fuente de consulta diaria para los medios de comunicación nacionales e internacionales, tanto sobre información generada por las instituciones del Estado peruano como de organizaciones de la sociedad civil e información de interés general. (ver anexo 6: Resultados a nivel de recordación)	Dirección de Medios Periodísticos
F12. Afiliación a redes internacionales de información y convenios con agencias de noticias del extranjero que amplían la capacidad de intercambiar conocimiento, establecer alianzas estratégicas y ser el vocero del Perú en el exterior.	Dirección de Medios Periodísticos
F13. Único medio de comunicación peruano bilingüe que publica contenidos en español e inglés.	Dirección de Medios Periodísticos
F14. Procesos estandarizados de producción gráfica que aseguran la calidad.	Dirección de Medios Periodísticos
DEBILIDAD	UNIDAD
D1. Limitado enfoque hacia la satisfacción integral de las necesidades del cliente que se refleja en el diseño de los productos, servicios y procesos de la organización.	Comercial / Dirección de Medios Periodísticos
D2. Desfase tecnológico de los sitios web de El Peruano y Andina y del sistema comercial, a comparación de otras empresas de comunicaciones.	Dirección de Medios Periodísticos / Gerencia de Tecnología de la Información
D3. Limitada capacidad para formular e implementar estrategias y actividades de marketing, ventas y generación de nuevos productos.	Comercial / Dirección de Medios Periodísticos
D4. Uso insuficiente de métricas y metas que permitan medir y monitorear, a detalle, el desempeño y productividad de cada línea de negocio.	Gerencia de Planeamiento y Desarrollo
D5. Cultura organizacional con resistencia a los cambios y limitado desarrollo de competencias para la adopción de la transformación digital.	Recursos Humanos
D6. Bajo conocimiento de los dueños de proceso respecto a la actualización, optimización y mejora de sus procedimientos y documentos normativos y de gestión.	Todos
D7. Los medios de difusión de publicaciones oficiales (sitio web y redes sociales) son poco atractivos para el usuario.	Publicaciones Oficiales / Dirección de Medios Periodísticos / Gerencia de Tecnología de la Información
D8. Alta dependencia de los ingresos generados por publicaciones oficiales, por lo cual se mantiene el subsidio a la línea de Medios de Comunicación.	Administración
D9. Tendencia constante de privilegiar los aspectos administrativos frente a los productos periodísticos.	Administración / Gerencia de Planeamiento y Desarrollo
D10. Desfase tecnológico de la maquinaria de la planta que limita la atención de servicios de impresión, lo que genera un mayor costo de producción y mantenimiento y obliga a tercerizar.	Administración / Plan / Gerencia de Servicios Editoriales y Gráficos
D11. Costos altos de mano de obra de procesos gráficos.	Administración / Gerencia de Servicios Editoriales y Gráficos
D12. La marca SEGRAF no se encuentra posicionada en el mercado.	Comercial / Gerencia de Servicios Editoriales y Gráficos
D13. Caída continua de la cantidad de suscriptores del Diario Oficial El Peruano (versión impresa).	Comercial
D14. Insuficientes mecanismos de protección de los contenidos digitales de propiedad intelectual de Editora Perú publicados en Internet.	Gerencia de Tecnología de la Información

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

En la siguiente tabla, se puede observar la tendencia a la baja que ha sufrido el Diario Oficial El Peruano en cuestión de venta de periódicos, tanto a través de suscripción como de venta libre considerando ediciones completas. Para ello, se ha tomado en consideración las cifras de los años 2016, 2017, 2018 y 2019. Se puede apreciar cómo el valor de la venta de periódicos pasó de 2 615 282 soles a 1 082 064 soles en el año 2019.

Tabla 6

Venta de periódicos (ediciones completas)

	2016		2017
Suscripción	1 042 755	Suscripción	935 678
Venta libre	1 572 527	Venta libre	1 386 994
TOTAL	2 615 282	TOTAL	2 322 672
	2018		2019
Suscripción	814 965	Suscripción	481 688
Venta libre	1 155 969	Venta libre	600 376
TOTAL	1 970 934	TOTAL	1 082 064

Nota: Elaboración propia, 2023.

5.1 Modelo de negocio del Diario Oficial El Peruano

En este apartado, se busca describir cómo la organización crea, entrega y captura valor, respondiendo a las preguntas: ¿Qué?, ¿cómo?, ¿a quién?, ¿con qué recursos?, identificando aquellos aspectos que le permiten diferenciarse de la competencia a través de la innovación permanente, y planteando un modelo de negocio mediante la metodología Canvas. En el Diario Oficial El Peruano, coexisten la tercerización y la intermediación de servicios (ver tabla 6).

Tabla 7

Modelo de negocio Canvas del Diario Oficial El Peruano

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
Acuerdos de distribución con redes de transporte: Lugares públicos	Escritura del contenido Producción del diario Periodismo <i>online</i> Distribución	Emisión del e-Diario Oficial El Peruano, aplicando la transformación digital Contenido temático para el nicho de mercado Periódico gratis en contenido digital Espacio publicitario en un diario con alta distribución	Captación de lectores Fidelización de lectores	Autores Lectores Anunciantes
	Recursos		Canales	
	Sistema de distribución Recursos tecnológicos Marca del diario		Equipo comercial y publicitario. La calle. Redes sociales	

Estructura de costos	Fuente de ingresos
Diseño, publicación de contenido y distribución Costos de infraestructura Costos de alojamiento <i>web</i> Costos de personal Costos de maquinaria	Ventas del diario Servicios de publicación Espacios publicitarios

Nota: Adaptado de Ardila, 2012.

5.2 Cadena de valor

Es una herramienta que permite determinar qué actividades, procesos o áreas son las que generan valor a la organización, y se encuentra constituida por actividades primarias y de apoyo (Porter, 1985). Este tipo de actividades brinda soporte a las áreas primarias. Así, se determina que la cadena de valor de la empresa está constituida según los tipos de servicios que brinda, que son de generación de contenido y producción del diario con la respectiva distribución (ver figura 3).

Figura 6

Cadena de valor del Diario Oficial El Peruano

Actividades de soporte				
Infraestructura de la empresa. La organización de la empresa cuenta con órganos de línea, de soporte y de dirección alineados con los principales procesos, que permiten mantener operativas las tres líneas de negocios.				
Gestión de Recursos Humanos. Promueve el desarrollo de talento basado en la meritocracia. Preparación para el cambio.				
Desarrollo tecnológico. Baan, Isograf, IsoTools. (esfuerzos aislados), implementación de nuevas tecnologías (IoT, Cloud Computing, IA) en apoyo a la TD.				
Abastecimiento. Cuenta con un sistema de abastecimiento que soporta toda la operación.				
Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Posventa
Abastecimiento directo de insumos, recepción de datos	Escritura de contenido. Producción del diario. Distribución	Circulación	Fuerza de ventas. Gerencia comercial	Soporte al cliente. Hemeroteca
Actividades primarias				

Margen

Nota: Adaptado de Porter, 1985.

5.3 Ventaja competitiva y fuentes de ventaja

A continuación, se presentan las ventajas competitivas de Editora Perú en lo relacionado al Diario Oficial El Peruano y las fuentes de ventaja.

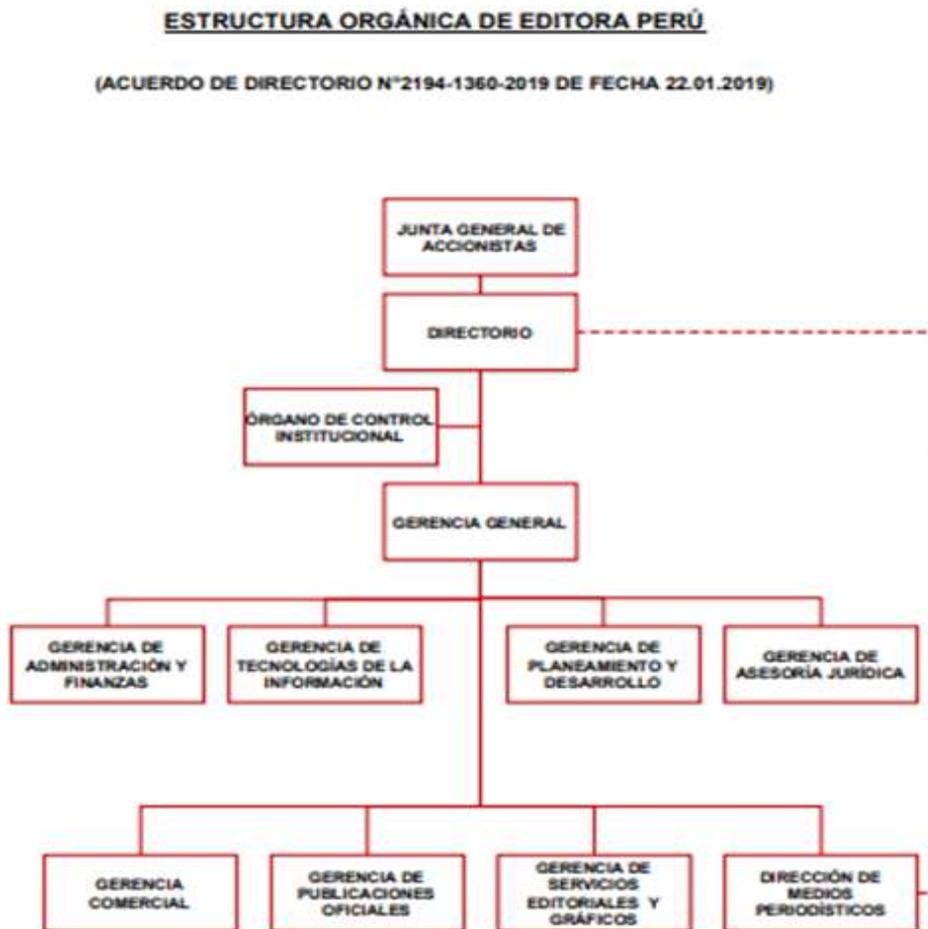
- **Ventajas competitivas**
 - Edición, impresión y publicación de las normas legales de uso del Estado y demás interesados.
 - Personal capacitado y experimentado en el mundo gráfico.
 - Disponer de información oficial del Estado.
 - Disponer de la rotativa Metro Goos.
 - Disponer de información legal.
- **Fuentes de ventaja**
 - Ley de creación del diario Oficial El Peruano donde se le faculta a la publicación de las normas legales.
 - Recurso humano disponible de la empresa, tanto en la sede central como en la planta de producción.
 - Maquinaria en planta.
 - Suscriptores de la edición física.
 - Información disponible en la hemeroteca.

5.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional actual responde a los objetivos institucionales del periodo 2017-2021, lo cual está considerado dentro del plan de transformación digital; se deben revisar las funciones que realizan los órganos de línea al ver que en algunos reportes se considera a la Gerencia de Producción y no la Gerencia de Servicios Editoriales y Gráficos, lo que genera una distorsión de la realidad. Esto se aprecia en el organigrama de la empresa (ver figura 4). Conocer la estructura de tecnología de la información permite alinear las estrategias a la estructura, estrategia organizacional y el talento.

Figura 7

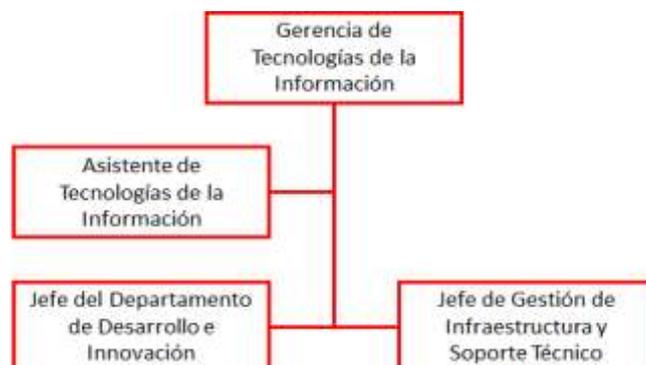
Organigrama de Editora Perú



Nota: Tomado de Decreto Legislativo N.º 181, 1981.

Figura 8

Organigrama de Tecnología de la Información



Nota: Elaboración propia, 2023.

La estructura organizacional genera que el proceso de ventas (anexo 3) de la empresa se encuentre repartido entre la Gerencia de Publicaciones Oficiales, la Gerencia Comercial y la Dirección de Medios Periodísticos. La naturaleza de los productos y servicios ha orientado la asignación de los responsables de su venta.

Son tres gerencias que atienden directamente la demanda de los clientes, y que tienen a su cargo puntos de venta físicos, a excepción de la Gerencia Comercial. De esta manera, se dificulta la planeación de una estrategia comercial integrada, el desarrollo de productos, y el conocimiento transversal que deben tener los vendedores de todos los productos y servicios de la empresa.

La actual estructura organizacional promueve el desarrollo de nuevos productos en las tres líneas de negocio bajo la coordinación de la Gerencia Comercial; no obstante, no se evidencia la implementación del proceso.

La Gerencia Comercial, por el manejo de información de los clientes, cuenta con la función del desarrollo de nuevos productos y servicios, labor que también tienen las gerencias que lideran las líneas de negocio. A pesar de ello, no se ha instaurado un mecanismo de coordinación formal que ordene e impulse esta actividad. Además de ello, se evidencia que los recursos son limitados para desplegar este proceso, siendo necesario establecer una nueva estructura orgánica que responda a las necesidades de los clientes.

5.5 Área de Gestión de Capital Humano

Se puede comentar que el 64.9 % de los trabajadores mantiene la modalidad de trabajo remoto a tiempo completo y el 35.1 % realiza trabajo presencial o trabajo mixto. A partir del 1 de mayo de 2022, se inició el retorno progresivo al trabajo presencial. Para febrero de 2023, se estima que ya debería entrar en vigencia la Ley del Teletrabajo N° 31572, lo cual implica tener

en cuenta la capacidad de la empresa para implementar dicha normatividad y, a la vez, optimizar el efecto que pueda representar dicha acción.

Se puede observar que la productividad de la empresa, en 2022, tuvo un margen de ganancias promedio del 41 %, mayor al obtenido en 2021: 25.5 %. Es de resaltar que la Dirección de Medios Periodísticos comprende un poco más de la tercera parte del total del personal de la organización (107 personas) y, junto con la Gerencia de Administración y Finanzas (62), más de la mitad del total de personal para un total de 169 personas. También se puede observar que la Gerencia de Tecnologías de la Información cuenta con 16 personas.

Tabla 8

Distribución del personal

Unidad orgánica	Total
Dirección de Medios Periodísticos	107
Gerencia Comercial	19
Gerencia de Administración y Finanzas	62
Gerencia de Asesoría Jurídica	5
Gerencia de Planeamiento y Desarrollo	6
Gerencia de Publicaciones Oficiales	51
Gerencia de Servicios Editoriales y Gráficos	38
Gerencia de Tecnologías de la Información	16
Gerencia General	4
Órgano de Control Institucional	4
Total general	312

Nota: Elaboración propia, 2023.

5.6 Tecnologías aplicadas en los servicios

En la actualidad, el principal esfuerzo desarrollado aplicando tecnologías de la información está relacionado al PGA, sistema que permite registrar las solicitudes de las publicaciones de las instituciones, para lo cual los usuarios deben estar debidamente registrados y validados. A la fecha, este servicio presenta muchas deficiencias, tanto para la administración como para el usuario, lo cual genera malestar al cliente y desorden al interior de la empresa.

5.7 Identificación del cliente y sus necesidades

Luego de diversas investigaciones, se determinaron las necesidades del cliente, las cuales han sido consideradas dentro de la formulación del plan de transformación digital. Se ha desarrollado una plantilla a fin de identificar al cliente en virtud a tipo de requisito: especificados por el cliente, no especificados por este, pero necesarios, legales y reglamentarios aplicables, y de la organización. Esta información ha sido desarrollada con los siguientes criterios: Requisitos de servicio, criterio de aceptación, proceso responsable, responsable de la revisión del requisito, y registro de revisión del requisito. El detalle se encuentra a continuación:

Tabla 9

Descripción

Tipo de requisito	Requisitos del servicio	Criterio de aceptación	Proceso responsable	Responsable de la revisión del requisito	Registro de revisión del requisito
Requisitos especificados por el cliente	Publicaciones oficiales (aviso, norma, resoluciones, etcétera)	La publicación se efectúe en el plazo solicitado	Recepción de información oficial	Asistentes de Ventanilla	Pauta de publicación
	Especificaciones técnicas (tamaño, altura, color, tipo de papel, etcétera)	Orden de servicio / Contrato	Ventas	Gestor de Marketing y Ventas	Machote / Prueba de color
	Plazo de entrega	Orden de servicio / Contrato	Ventas	Gestor de Marketing y Ventas	Guía de remisión
Requisitos no especificados por el cliente pero necesarios	Contenido de publicaciones oficiales	Inspección ocular	Edición y publicación de información oficial	Jefe de Unidad de Edición	Machote
	Identificador Único Internacional de Libros (ISBN)	Registro en la biblioteca Nacional	Ventas	Gestor de Marketing y Ventas	Código de registro ISBN
	Depósito legal de libros en la Biblioteca Nacional, Ley N° 31253	Trámite de depósito legal	Ventas	Gestor de Marketing y Ventas	Código de registro de depósito legal / Guía de Remisión
	Homogeneidad de las impresiones	Inspección ocular	Impresión	Impresor I	Registro de código de rechazo
	Empaque de producto terminado	Inspección ocular	Acabados gráficos	Jefe de la Unidad de Almacén de Productos Terminados	Guía de remisión
Requisitos legales y reglamentarios aplicables	Ley de creación de Editora Perú	Artículo 3° de la Ley que establece que Editora Perú tiene por objeto editar, imprimir y distribuir toda clase de publicaciones y especialmente el Diario Oficial El Peruano	Gestión legal	Gerente de Asesoría Jurídica	Decreto Legislativo N.º 181
Requisitos de la organización	Difusión a través de los medios periodísticos (Diario Oficial El Peruano y Andina) de los productos de servicios gráficos impresos.	Página <i>web</i> de la Agencia de Noticias Andina y del Diario Oficial El Peruano	Ventas/ Difusión de la Información Periodística	Gestor de Marketing y Ventas/ Editor General	Publicación en la página <i>web</i>
	Distribución física de los productos y servicios gráficos producidos.	Transporte terrestre y aéreo	Distribución	Especialista de Distribución	Guía de Remisión/ Reporte de fotos y vídeos de la entrega
	Distribución digital de los productos y servicios gráficos producidos.	Página <i>web</i> de la Agencia de Noticias Andina, Diario Oficial El Peruano, redes sociales y plataforma emBlue	Ventas/ Difusión de la información periodística	Gestor de Marketing y Ventas/ Jefe de Departamento Digital	Publicación en la página <i>web</i> , redes y registro de correo electrónico

Nota: Elaboración propia, 2023.

5.7.1 Estudio de mercado

Luego de revisar en detalle las ventajas y desventajas de los diferentes tipos de metodologías, y teniendo en cuenta el público objetivo que le interesa a Editora Perú, se realizó una investigación de mercado (ver anexo 5: Resultados del estudio de mercado). La empresa que desarrolló el trabajo de campo recomendó utilizar grupos de discusión y entrevistas en profundidad, lo cual permitió acceder a niveles profundos de información a nivel de cada individuo (anexo 5).

- **Sobre el público objetivo y potencial**
 - Actualmente, El Peruano atiende a diferentes públicos con diversas necesidades.
 - Cada público suscriptor busca en las noticias un soporte para sus actividades laborales y, en algunos casos, para sus actividades diarias.
 - Buscan información principalmente de corte legal, económica y política. Esta información la usarán para tomar decisiones en su trabajo.
 - El público, en general, utiliza las noticias como una fuente de actualización que les permite relacionarse con la sociedad. Algunos, también, leen las noticias como una forma de entretenerse.
- **Sobre los hábitos del público objetivo y potencial**
 - Existen diferencias en cuanto a los momentos de lectura de cada público. Mientras las entidades del Gobierno y las personas naturales suscriptoras leen el periódico en las mañanas, las empresas privadas lo hacen en diferentes momentos del día.
 - Utilizan diferentes medios y canales, entre los cuales están los físicos y virtuales. Algunos usuarios leen las noticias desde su celular aprovechando el trayecto a sus oficinas.
 - El público en general lee el periódico en diferentes ocasiones, principalmente en función de su tiempo libre.
 - En general, existe una tendencia al uso de medios digitales. Consideran que los medios físicos poco a poco pierden su relevancia.
 - Cada público tiene un mix de uso distinto entre canal físico y digital. Las entidades del Gobierno prefieren usar el medio físico, pero algunas veces utilizan el digital. Las empresas privadas y los exsuscriptores utilizan más el canal digital y, a veces, el físico.

- **Sobre las expectativas hacia la categoría**
 - Lo más valorado es la veracidad y objetividad. Sin embargo, se reconoce que algunos diarios no cumplen con este atributo.
 - El análisis y profundización en las noticias, también, es importante, sobre todo, para las entidades del Gobierno, principalmente, porque ello les permite tomar mejores decisiones en sus trabajos.
- **Sobre la relación de El Peruano con otros diarios**
 - La imagen actual entre los lectores de El Peruano es positiva, porque la consideran oficial y respaldada por el Estado.
 - Sin embargo, la relación con el diario es principalmente funcional, para el público, no representa una fuente de noticias sino de información. No encuentran utilidad del periódico más allá de las normas.
 - La sección de noticias tiene múltiples oportunidades de mejora y podría estar sesgada por ser del Estado.
 - La percepción de valor por parte de los exsuscriptores es muy baja. No consideran que todo el contenido del periódico sea relevante, solo algunos elementos específicos.
 - El público en general ya cuenta con marcas que se adaptan a sus necesidades, como El Comercio y Gestión.
 - Todos los públicos consideran que El Peruano sí tiene oportunidad de convertirse en un diario con contenido más amplio de información. Sin embargo, requiere de mejoras en cuanto a la objetividad, la variedad de noticias, la accesibilidad, el análisis y profundización, y la facilidad para comprenderlo.

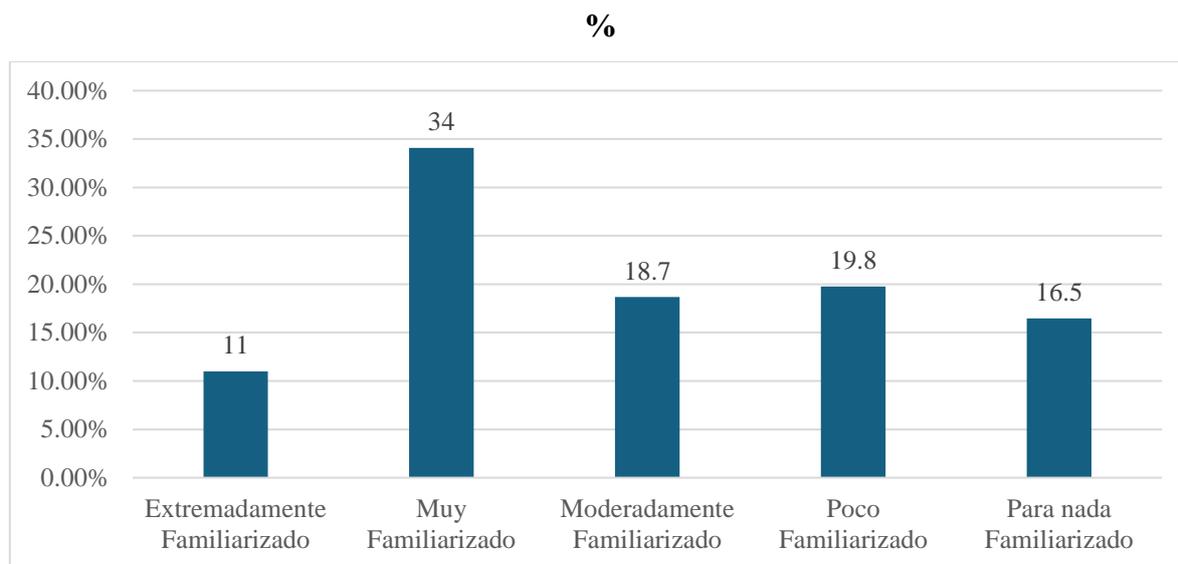
5.7.2 Resultados a nivel de recordación (anexo 6)

Se realizó un estudio con el objetivo de determinar el nivel de recordación para los años 2019, 2020, 2021 y 2022 (ver anexo 6: resultados a nivel de recordación). Las respuestas obtenidas permitieron identificar lo siguiente:

- **Año 2019**

Figura 9

Pregunta 1. ¿Qué tan familiarizado está con los diarios en el Perú?

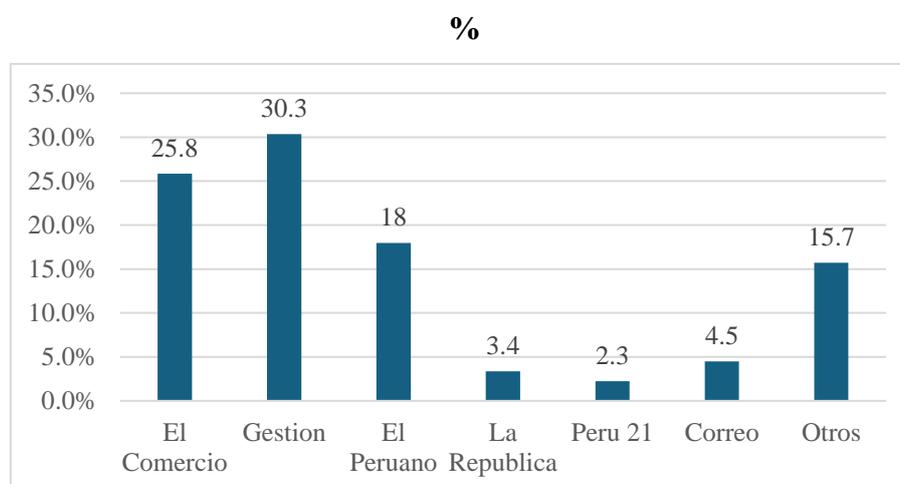


Nota: Adaptado de Diario Oficial El Peruano, 2019.

Del total de los encuestados 38.46 % está muy familiarizado con los diarios en el Perú, seguido de un 32.97 % que afirma que está moderadamente familiarizado con estos.

Figura 10

Pregunta 2. Cuando piensas en diarios, ¿qué diarios se te vienen a la mente?

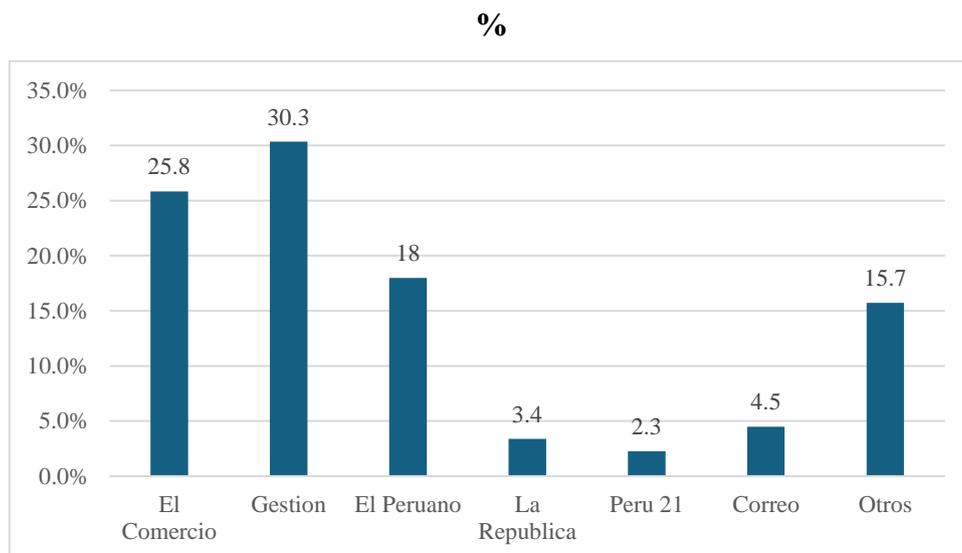


Nota: Adaptado de Diario Oficial El Peruano, 2019.

De los encuestados, el 82 % ubicó al diario El Comercio como el primer diario que se les viene a la mente, seguido del diario Gestión, con un 49 %, y El Peruano, con 31 % de recordación. En su mayoría, indican haberse acercado a la sede central de Editora Perú, a realizar publicaciones de carácter legal.

Figura 11

Pregunta 3. ¿Cuál de las siguientes marcas de diarios has leído últimamente?

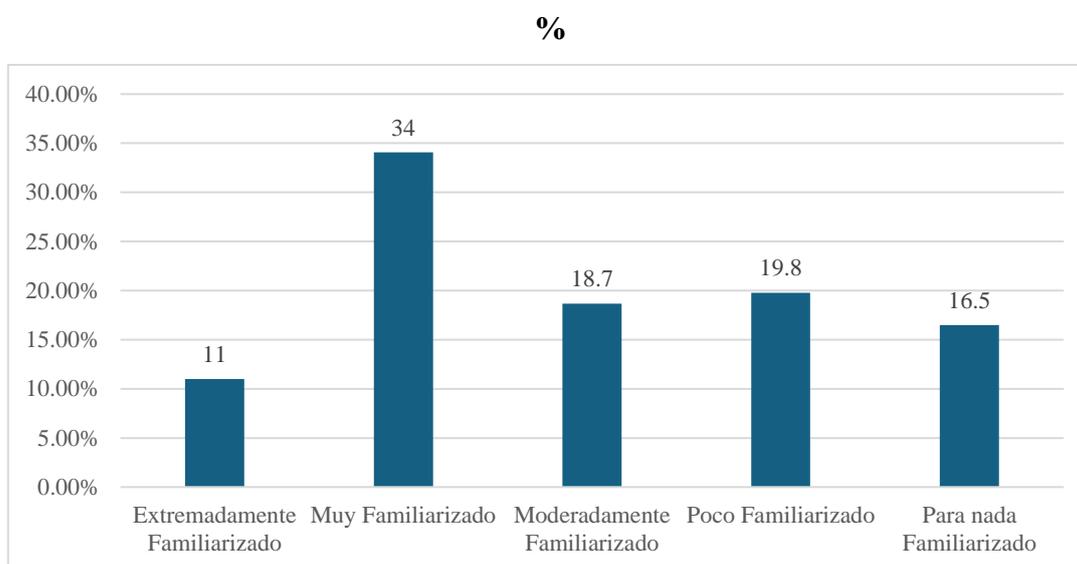


Nota: Adaptado de Diario Oficial El Peruano, 2019.

Del total de encuestados, el 30.34 % afirma haber leído el diario Gestión en los últimos días, seguido de un 25.84 % que indica haber leído el diario El Comercio y, en tercer lugar, con 17.98 %, afirman haber leído el diario El Peruano en los últimos días.

Figura 12

Pregunta 4. ¿Qué tan familiarizado está con el Diario Oficial El Peruano?

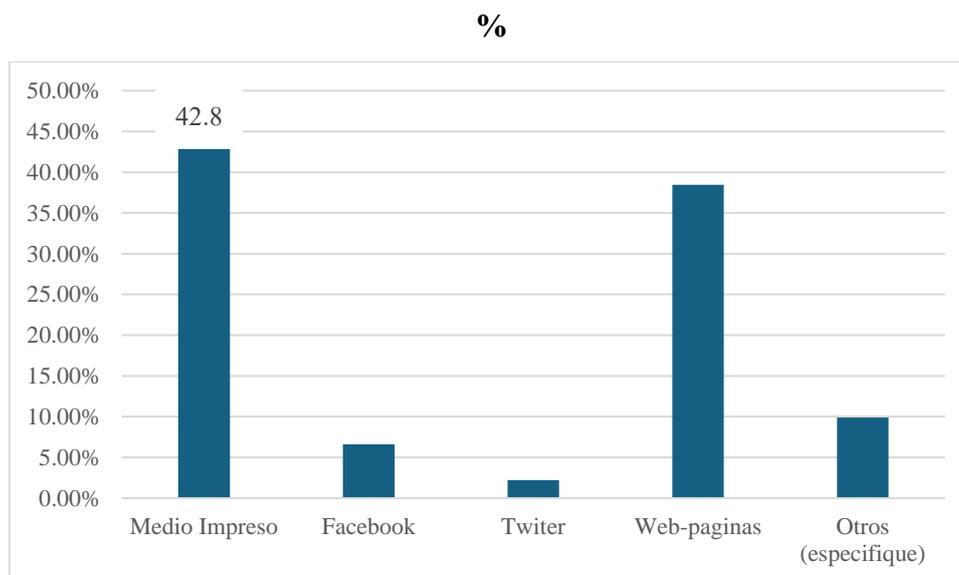


Nota: Adaptado de Diario Oficial El Peruano, 2019.

Del total de encuestados, el 34.07 % se encuentra muy familiarizado con el diario El Peruano, seguido del 19.78 % que afirma estar poco familiarizado con el diario El Peruano y un 18.68 % indica estar moderadamente familiarizado.

Figura 13

Pregunta 5. ¿Mediante qué medios y/o plataformas prefieres leer noticias en general?



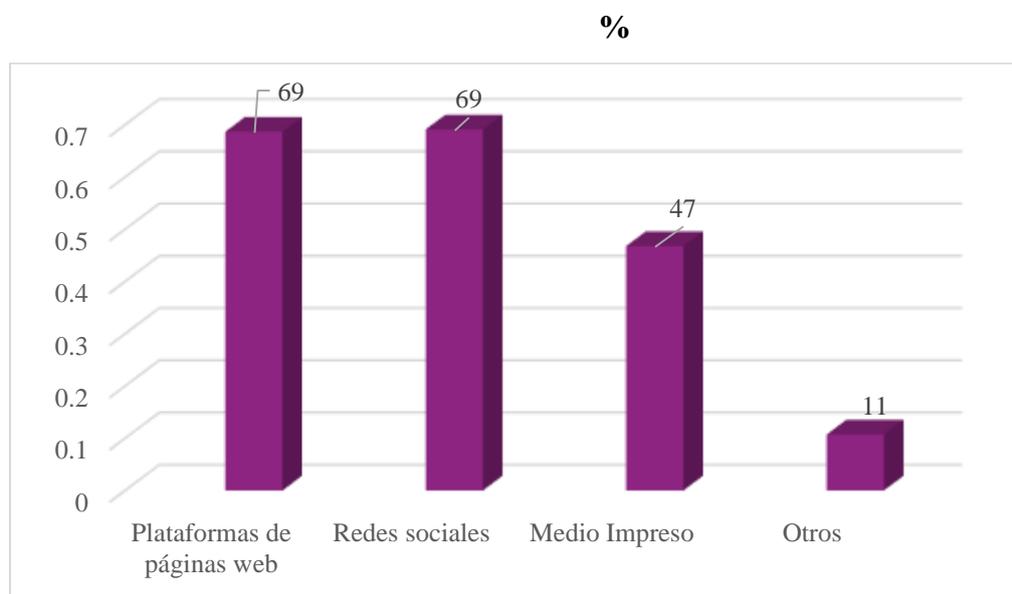
Nota: Adaptado de Diario Oficial El Peruano, 2019.

Del total de encuestados, el 42.86 % indicó preferir el medio impreso para leer noticias, pero entre las *web* y las redes sociales hay un total de 57.14 % por la agilidad de respuesta.

- Año 2020

Figura 14

Pregunta 1. En la actualidad, ¿mediante qué plataformas se informa usted de las noticias con mayor frecuencia? Puede marcar más de una opción

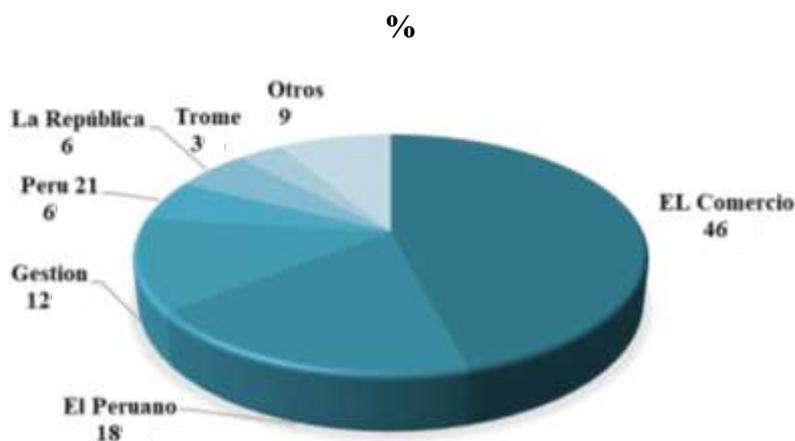


Nota: Adaptado de Diario Oficial El Peruano, 2019.

Del total de los encuestados, el 69 % se informa de noticias mediante plataformas de páginas *web* y por redes sociales y se puede observar que aún hay un buen porcentaje (47 %) que se informan por medios impresos.

Figura 15

Pregunta 2. Cuando piensas en diarios, ¿cuál es el primero que se te viene a la mente?



Nota: Adaptado de Diario Oficial El Peruano, 2019.

El primer diario en el que piensan los encuestados fue El Comercio con un 46 %, mientras que El Peruano ocupa un segundo lugar con el 18 %; luego Gestión, con 12 %; Perú

21 y La República, con 6 %; y Trome, con 3 %. El porcentaje de recordación del diario El Peruano en los ciudadanos limeños que se informan de las noticias por medio de diarios es de 18 %, según lo indicado por los encuestados.

- **Año 2021 - Recordación de marca de diarios**

Tabla 10

Pregunta 1. ¿Cuáles lee con más frecuencia o regularidad en los últimos 3 meses?

Durante el año 2021, El Comercio fue el diario leído con más frecuencia, seguido inmediatamente por el Diario Oficial El Peruano.

Marca frecuente	Lima
El Comercio	75
El Peruano	37
La República	36
Gestión	24
Perú 21	25
Correo	6

Nota: Adaptado de Diario Oficial El Peruano, 2019.

Tabla 11

Pregunta 2. ¿Cuál es el diario que leyó la última vez?

Durante el año 2021, El Comercio fue el diario más leído por última vez antes de la encuesta, seguido inmediatamente por el Diario Oficial El Peruano.

Última marca	Lima
El Comercio	44
El Peruano	26
La República	12
Gestión	8
Perú 21	21
Correo	1

Nota: Adaptado de Diario Oficial El Peruano, 2019.

Tabla 12

Pregunta 3. Considerando todas las marcas de diarios que existen, ¿cuál es su diario preferido?

Durante el año 2021, El Comercio fue el elegido el diario favorito de los lectores, seguido inmediatamente por el Diario Oficial El Peruano.

Marca preferida	Lima
El Comercio	48
El Peruano	22
La República	13
Gestión	6
Perú 21	6
Correo	2

Nota: Adaptado de Diario Oficial El Peruano, 2019.

- **Año 2022 - Recordación de marca de diarios**

Tabla 13

Pregunta 1. ¿Cuáles lee con más frecuencia o regularidad en los últimos 3 meses?

Durante el año 2022, El Comercio fue el diario leído con más frecuencia, seguido inmediatamente por el Diario Oficial El Peruano.

Marca frecuente	Lima
El Comercio	49
El Peruano	37
La República	28
Gestión	6
Perú 21	25
Correo	17

Nota: Adaptado de Diario Oficial El Peruano, 2019.

Tabla 14

Pregunta 2. ¿Cuál es el diario que leyó la última vez?

Durante el año 2022 El Comercio fue el diario más leído por última vez antes de la encuesta, seguido inmediatamente por el Diario Oficial El Peruano.

Última marca	Lima
El Comercio	29
El Peruano	26
La República	12
Gestión	10
Perú 21	3
Correo	10

Nota: Adaptado de Diario Oficial El Peruano, 2019.

Tabla 15

Pregunta 3. Considerando todas las marcas de diarios que existen, ¿cuál es su diario preferido?

Durante el año 2022 El Comercio fue el elegido el diario favorito de los lectores, seguido inmediatamente por el Diario Oficial El Peruano.

Marca preferida	Lima
El Comercio	30
El Peruano	25
La República	14
Gestión	4
Perú 21	10
Correo	7

Nota: Adaptado de Diario Oficial El Peruano, 2019.

5.7.3 Resultados de la encuesta interna

Se aplicó un cuestionario de transformación digital (anexo 1) al público interno de la organización. Esta herramienta se concibió para recabar información de ocho partes: planeamiento estratégico, modelo de negocio, modelo de capacidades, modelo de servicios, modelo de procesos, modelo de información, modelo tecnológico y cultura organizacional.

- **En lo referido al planeamiento estratégico.** Ante la pregunta ¿tengo definido un plan de digitalización a corto, medio y largo plazo? El 77 % considera que sí.
- **En lo referido al modelo de negocio.** Ante la pregunta ¿tengo totalmente claro cuál es mi mercado objetivo? El 80 % considera que sí.
- **En lo referido al modelo de capacidades.** Ante la pregunta ¿he creado un equipo especial para seguir dando valor al producto impreso? El 63 % considera que sí.
- **En lo referido al modelo de servicios.** Ante la pregunta ¿estoy diversificando mis vías de ingresos? El 51 % considera que sí.
- **En lo referido al modelo de procesos.** Ante la pregunta ¿Conozco realmente a mis lectores? El 63 % considera que sí, y ante la pregunta ¿sigo atentamente la evolución del mercado de los medios? El 86 % considera que sí.
- **En lo referido al modelo de información.** Ante la pregunta ¿he lanzado un plan de renovación y adaptación del diario impreso para que siga siendo relevante en la era digital y móvil? El 86% considera que sí.
- **En lo referido al modelo tecnológico.** Ante la pregunta ¿cuento con herramientas de análisis de la audiencia adaptadas a mis intereses y a mi misión para que la redacción pueda tomar las decisiones correctas? El 86 % considera que sí, y ante la pregunta ¿consulto cada día mi medio desde el móvil? El 66% considera que sí.
- **En lo referido a la cultura organizacional.** Ante la pregunta ¿está familiarizada toda la dirección de mi compañía con el nuevo entorno de los negocios digitales? El 54 % considera que sí, y ante la pregunta ¿tiene clara toda la organización que la publicación digital es prioritaria? El 31 % considera que sí.

5.7.4 Resultados aplicando métodos ágiles

Se establecieron equipos de trabajo con trabajadores de la empresa para buscar posibles soluciones a la problemática planteada:

- Encontrar nuevas formas eficientes de captar cliente.
- Encontrar nuevas formas de incrementar la venta de ejemplares del Diario.
- Descubrir formas de incentivar la lectura en el Perú

- Encontrar nuevas formas de captar nuevos anunciantes o mantener los que ya se tienen.

5.8 Sentencia de la propuesta de valor

- **Para el caso 1.** La aplicación ayuda a los clientes que quieren / que desean ampliar su cartera de clientes, con lo que se logra disminuir el tiempo de búsqueda en encontrar un medio para publicar su aviso y que este cubra todos sus requerimientos desde su casa, a diferencia del trámite presencial o por correo electrónico.
- **Para el caso 2.** La aplicación ayuda a recolectar los contenidos de interés de los clientes, quienes desean mayor cobertura y que el diario cubra sus necesidades de conocimiento.
- **Para el caso 3.** La aplicación ayuda a los docentes que quieren incentivar el hábito de la lectura en sus alumnos empleando herramientas pedagógicas digitales.
- **Para el caso 4.** La aplicación ayuda a los clientes que quieren publicar sus anuncios de manera más rápida y con mayor difusión, dentro del tiempo esperado, con una disponibilidad de atención permanente.

Organizando los resultados de los instrumentos trabajados (estudio de mercado, nivel de recordación, encuesta interna y métodos ágiles), se han identificado las deficiencias organizacionales internas, orientadas a los servicios, a las capacidades de personal y de la organización para enfrentar la transformación digital y, por otro lado, las necesidades y aspiraciones del cliente-ciudadano que cada vez demanda con mayor intensidad estar bien informado y de forma oportuna.

También, se ha podido identificar que existen contenidos que demanda el lector, que no están siendo considerados dentro del bloque de oferta actual. Asimismo, los medios de acceso se han convertido en multiplataformas y multicanales, pudiendo acceder a la información por medios físicos y digitales; estos últimos en mayor cantidad a través de equipos celulares, que están más cerca y siempre a la mano del lector.

Si bien es cierto, a nivel recordación, hay una mejora a través de los años, lo que no significa que la lectoría del medio físico esté en ascenso. Luego de la pandemia por la COVID-19, los tirajes de los principales medios de comunicación escrita han tenido un descenso considerable, lo cual afecta la economía y salud de las empresas.

En lo referido al Diario Oficial El Peruano, se ha detectado que el tiraje está muy por debajo del punto de equilibrio; el actual es del orden de 1750 ejemplares, siendo necesario aproximadamente 6000 ejemplares, lo que permitiría estar en el punto de equilibrio. Este es el

argumento suficiente para recomendar el pase a la emisión del Diario Oficial El Peruano-e, en versión digital, lo cual permitiría un ahorro de S/ 500 000 soles mensual, y 6 000 000 millones al año, cifra nada despreciable para un presupuesto de un poco más de S/ 70 millones.

Estos resultados obligan a plantear acciones en las siguientes líneas:

- Actualizar los instrumentos de gestión.
- Mejorar la oferta tecnológica a nivel de *softwares* y *hardwares*.
- Monetizar los servicios digitales.
- Implementación del teletrabajo.
- Producir productos y servicios por demanda.
- Sistematizar y digitalizar procesos.
- Elaborar nuevos productos y servicios digitales.
- Mejorar los procesos de producción.
- Digitalizar información clave.

Antes de presentar la propuesta, es importante hacer una síntesis de los elementos clave para definir la estrategia:

- Es imprescindible dar prioridad a las necesidades de consumo digital que tienen los lectores de los diarios, específicamente El Peruano. De esta manera, se podrá generar satisfacción, retención y adquisición de clientes por el atractivo del entorno digital.
- El atractivo de la convergencia digital podrá atraer a más anunciantes y más lectores y, así, contribuir, además, a una transformación cultural.
- Existe una amenaza de clientes que podrían disminuir su lectoría por no contar con una transformación en el contexto de la convergencia digital.
- Al adaptar los contenidos a un medio digital, se podrán ofrecer otros servicios, acorde a las características de la plataforma.
- La cultura organización de toda empresa debe contemplar un proceso estratégico de liderazgo y acciones de mejora, de acuerdo a la información obtenida de las entrevistas y encuestas.
- Diseñar una estrategia implica diferenciarse de los competidores y aportar un valor en el contexto de la digitalización de contenidos.
- Los problemas identificados se dieron mediante el análisis del macroentorno (PESTEL) y microentorno (cinco fuerzas de Porter) y el análisis de la organización.

- Perú, a través de su diario oficial, podría consolidarse como un país digital, innovador, próspero y competitivo; a mayor conectividad en un país, mejora el índice de gobernabilidad.
- Asimismo, se podría ir desestimando el papel y la tinta, se bajarían los costos y se podría ser amigable con el medio ambiente.

CAPÍTULO VI. FORMULACIÓN DEL PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2013), el plan estratégico es el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y el pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos. El documento Lineamientos Estratégicos Para El Desarrollo Nacional 2010-2021, elaborado por el equipo técnico de CEPLAN, presenta el esquema de trabajo que se está siguiendo para la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional.

En la primera fase, se realiza un diagnóstico en el marco de seis ejes estratégicos: derechos y dignidad del ser humano, igualdad de oportunidades, Estado descentralizado, alto nivel de empleo y productividad, desarrollo regional equilibrado y recursos naturales.

a. Derechos y dignidad: En la modernidad, se supone que las personas deben vivir en un contexto de democracia, con participación abierta, flexible y transparente mediante una comunicación que traspasa fronteras con contenidos que transmitan conocimientos de manera competitiva, que transmita identidad y genere una vida digna.

b. Igualdad de oportunidades: Para la educación con cobertura de personas con alguna discapacidad y multiculturalidad.

c. Estado descentralizado: "... la reducción de los impuestos indirectos respecto a los directos, así como la sana disciplina preservada en los últimos años, son fortalezas que merecen vigorizarse en el futuro, para posibilitar un sistema tributario más equitativo" (CEPLAN, 2009).

d. Alto nivel de empleo y productividad: A largo plazo, la economía peruana muestra un crecimiento económico moderado de 3,8 %, promedio anual entre 1950 y 2008; se observa una aceleración marcada entre 2001 y 2008, en que la tasa promedio anual de crecimiento llegó al 6,7 %.

e. Desarrollo regional equilibrado: El centralismo heredado de la época colonial se traduce en la concentración en Lima no solo de la población, las actividades económicas, los servicios y la infraestructura, sino también de las decisiones y la inversión en proyectos productivos. En el siglo XX, esta concentración generó un marcado desequilibrio entre la capital y el resto de las regiones, el que debe ser superado, si se aspira a un desarrollo más homogéneo para todo el país.

f. Recursos naturales: La mayor riqueza hídrica per cápita en América Latina se encuentra en el Perú.

Para la elaboración de la presente propuesta, asimismo, se ha tenido en cuenta el documento que publicó la Secretaría de Transformación Digital de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) de nuestro país, ente rector del Sistema Nacional de Transformación Digital que involucra al sector privado, público y la ciudadanía, en el cual se promueve la creación de servicios digitales, diseñados con criterios de accesibilidad, usabilidad, estandarización y escalabilidad.

La Ley N.º 29904 impulsa el desarrollo y masificación de la banda ancha (conectividad de transmisión de datos a internet) en el país y promueve el despliegue de las habilidades digitales que van a favorecer la inclusión social y la transformación organizacional hacia una sociedad de la información y el conocimiento.

6.1 Título

Plan de Transformación Digital del Diario Oficial EL Peruano 2023.

6.2 Introducción

En la actualidad, el Diario Oficial El Peruano ejecuta la escritura del contenido, producción del diario, periodismo *online* y distribución con 352 empleados, sin haber implementado herramientas de transformación digital que converjan en un mejor desempeño de estos. En ese contexto, la organización requiere de un Plan de Transformación Digital que agregue valor al Plan Estratégico y al *core business* de la institución. Todo ello, alineado a la estrategia de excelencia operacional del diario y a los objetivos estratégicos del mismo, con responsabilidad social.

6.3 Base legal

- Decreto Supremo N.º 085-2023-PCM, que aprueba la Política Nacional de Transformación Digital a 2030.
- Resolución Ministerial N.º 119-2018-PCM, Comité de Gobierno Digital.
- Resolución Ministerial N.º 087-2019-PCM, aprueban disposiciones sobre la conformación y funciones del Comité de Gobierno Digital.
- Resolución de Secretaria de Gobierno Digital N.º 004-2018-PCM-SEGDI.
- Lineamiento para la elaboración del PGTD.
- Decreto Supremo N.º 157-2021-PCM, que aprueba el reglamento del DU-006-PCM que crea el sistema nacional de transformación digital.
- Decreto de Urgencia N.º 006-PCM, que crea el Sistema Nacional De Transformación Digital.

- Decreto Legislativo N.º 1412, Aprueba la Ley de Gobierno Digital.
- Anexo - Resolución de SGDI N.º 004-2018-PCM-SEGDI.
- Directiva N.º 001-2017-CEPLAN/PCD (modificada en 2021)
- Decreto Legislativo 1088-Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
- Ley N.º 29904-2015. Ley de Promoción de la Banda Ancha y Construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibras Óptica

6.4 Objetivos de Gobierno y transformación digital

Los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022-2026 están alineados con los objetivos de la Política Nacional de Transformación Digital. Para la elaboración de los objetivos del plan propuesto se seleccionaron los objetivos prioritarios 3, 4 y 5 de la Política Nacional de Transformación Digital y se emparejaron de acuerdo a la naturaleza de los objetivos contenidos en el PEI. Es así como el objetivo prioritario 3 se alineó con los objetivos estratégicos institucionales 3, 4 y 5. El objetivo prioritario 4 fue emparejado con los objetivos estratégicos institucionales 6, 9 y 10. El objetivo prioritario 5 fue emparejado con los objetivos estratégicos institucionales 7, 8 y 11. Así se hace la propuesta de tres objetivos institucionales orientados a la transformación digital:

Tabla 16

Matriz de alineamiento de objetivos

POLÍTICA NACIONAL DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL	PEI 2022-2026	PLAN PROPUESTO
OBJETIVO PRIORITARIO N.º 3 Garantizar la disponibilidad de servicios públicos- digitales inclusivos, predictivos y empáticos con la ciudadanía.	OEI 3. Reorientar y reforzar el posicionamiento de las marcas de Editora Perú.	O1. Elevar los servicios digitales aplicando la simplificación administrativa
	OEI 4. Incrementar la satisfacción de los clientes, ciudadanos y grupos de interés.	
	OEI 5. Incrementar la difusión de la información oficial a través de medios digitales.	
OBJETIVO PRIORITARIO N.º 4 Fortalecer el talento digital de todas las personas.	OEI 6. Ampliar la audiencia de los medios periodísticos digitales de Editora Perú.	O2. Promover la capacitación y empleo de tecnologías digitales en favor del Gobierno digital.
	OEI 9. Reorientar la gestión del talento humano y alinear la cultura de la empresa a la actividad digital.	
	OEI 10. Optimizar y alinear el desarrollo organizacional a la actividad digital.	
OBJETIVO PRIORITARIO N.º 5 Consolidar la seguridad y confianza digital en la sociedad.	OEI 7. Reorientar la gestión comercial a la actividad digital.	O3. Mejorar la calidad de los servicios empleando tecnologías digitales.
	OEI 8. Incrementar la eficiencia de los procesos y reorientarlos para la operatividad de la actividad digital.	
	OEI 11. Optimizar la provisión de soluciones TIC para la transformación digital.	

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.4.1 Estrategias alineadas a los objetivos

Con los tres objetivos propuestos como resultado de la matriz de alineamiento de objetivos, se procedió a realizar el mismo ejercicio entre los objetivos y las tres estrategias definidas para cada una de ellas.

Tabla 17

Alineamiento de objetivos con estrategias

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
O1. Elevar los servicios digitales aplicando la simplificación administrativa	E1.1 Actualizar instrumentos de gestión
	E1.2 Mejorar la oferta tecnológica a nivel <i>software y hardware</i>
	E1.3 Monetizar los servicios digitales
O2. Promover la capacitación y empleo de tecnologías digitales en favor del Gobierno Digital	E2.1 Implementación del teletrabajo
	E2.2 Producir productos y servicios por demanda
	E2.3 Sistematizar y digitalizar procesos
O3. Mejorar la calidad de los servicios empleando tecnologías digitales	E3.1 Elaborar nuevos productos y servicios digitales
	E3.2 Mejorar los procesos de producción
	E3.3 Digitalizar información clave

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.5 Proyectos de Gobierno Digital

Se han determinado un total de diecinueve acciones alineadas con las nueve estrategias y a la vez con los tres objetivos de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 18

Tabla de proyectos por objetivos y estrategias

Objetivo	Estrategia	Acción
O1. Elevar los servicios digitales aplicando la simplificación administrativa	E1.1 Actualizar Instrumentos de gestión	Modificar el ROF y MOF de la Gerencia de Servicios Editoriales y Gráficos, Gerencia Comercial, Gerencia de Publicaciones Oficiales, y Dirección de Medios Periodísticos. Modificar el TUPA
	E1.2 Mejorar la oferta tecnológica a nivel de <i>software y hardware</i>	Compra e implementación de ERP Compra de servidores físicos Compra de licencias de <i>software</i> para la virtualización y alta disponibilidad
	E1.3 Monetizar los servicios digitales	Monetización de las consultas en línea Preparar contenidos que puedan ser monetizados
O2. Promover la capacitación y empleo de tecnologías digitales en favor del Gobierno Digital	E2.1 Implementación del Teletrabajo	Capacitación del personal en transformación digital Disponer de personal en teletrabajo
	E2.2 Producir productos y servicios por demanda	Elaborar nuevos contenidos para los productos digitales Implementar el servicio de Normas Legales compendiadas por especialidad (comentadas)
	E2.3 Sistematizar y digitalizar procesos	Sistematizar procesos de Gerencia Comercial, Digitalizar procesos de Gerencia Comercial,
O3. Mejorar la calidad de los servicios empleando	E3.1 Elaborar nuevos productos y servicios digitales	Elaborar nuevos productos Dirección de Medios Periodísticos Elaborar nuevos servicios Gerencia Comercial
	E3.2 Mejorar los procesos de producción	Cambio de máquina de impresión en rotativa Automatizar procesos de almacén de productos terminados

tecnologías digitales	E3.3 Digitalizar información clave	Digitalizar el Dirección de Medios Periodísticos en formatos estandarizados
		Elaborar sistema de información del Dirección de Medios Periodísticos

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.6 Cronograma de actividades

En la siguiente tabla, se presenta el cronograma para las 19 actividades propuestas (acción); cada una de ellas con un resultado esperado, un responsable asignado y programadas dentro de un período de 24 meses.

Tabla 19

Cronograma de actividades

Objetivo	Estrategia	Acción	Resultados esperados	Responsable	M1-M2	M3-M4	M5-M6	M7-M8	M9-M10	M11-M12	M13-M14	M15-M16	M17-M18	M19-M20	M21-M22	M23-M24
O1.	E1.1 Actualizar Instrumentos de gestión	Modificar el ROF y MOF de la Gerencia de Servicios Editoriales y Gráficos, Gerencia Comercial, Gerencia de Publicaciones Oficiales, y Dirección de Medios Periodísticos.	Nueva estructura orgánica con sus respectivos instrumentos de gestión	COMITÉ DE TD	X	X	X	X	X	X						
		Modificar el TUPA	Nuevas tarifas en temas digitales													
	E1.2 Mejorar la oferta tecnológica a nivel softwares (SW) y hardwares (HW)	Compra e implementación de ERP	Sistemas administrativos computarizados													
		Compra de servidores físicos	Mayor disponibilidad de procesamiento y espacio en disco Implementación de inteligencia artificial Implementación de Big Data													
		Compra de licencias de <i>software</i> para la virtualización y alta disponibilidad	Certificados digitales implementados SW actualizados													
	E1.3 Monetizar los servicios digitales	Monetización de las consultas en línea	Mejora de los ingresos por consultas en línea													
Preparar contenidos que puedan ser monetizados		Mejora de los ingresos por venta de contenidos														
O2.	E2.1 Implementación del Teletrabajo	Capacitación del personal en transformación digital	100 % del personal capacitado en temas digitales	COMITÉ DE TD												
		Disponer de personal en teletrabajo	20 % de personal desarrollando teletrabajo													
	E2.2 Producir productos y servicios por demanda	Elaborar nuevos contenidos para los productos digitales	Contenidos de Deportes Contenidos de Cultura Contenidos de Temas Legales													
		Implementar el servicio de Normas Legales compendiadas por especialidad (comentadas)	Servicio e-normas													
	E2.3 Sistematizar y digitalizar procesos	Sistematizar procesos de Gerencia Comercial	Proceso de ventas digitalizado Proceso de mercadeo automatizado													
		Digitalizar procesos de Dirección de Medios Periodísticos	Hemeroteca digital													
O3.	E3.1 Elaborar nuevos productos y servicios digitales	Elaborar nuevos productos Dirección de Medios Periodísticos	Videos interactivos Contenidos interactivos	COMITÉ DE TD												
		Elaborar nuevos servicios Gerencia Comercial	Editora-lab Inclusión de población vulnerable Chatbots Webs personalizadas													
	E3.2 Mejorar los procesos de producción	Cambio de máquina de impresión en rotativa	Rotativa digital													
		Automatizar procesos de almacén de productos terminados	Conteo y selección automatizado de acuerdo a la pauta Generación de etiquetas según pauta y/u orden de fabricación													
	E3.3 Digitalizar información clave	Digitalizar el Diario Oficial El Peruano en formatos estandarizados	Registros del Diario Oficial El Peruano en microformas cumpliendo normas de digitalización													
		Elaborar sistema de información del Diario Oficial El Peruano	Compendio del cuerpo noticioso y suplementos por cada edición en formato digital													

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.7 Indicadores de impacto

Los indicadores de impacto se muestran en la tabla 20. Para esta propuesta, se han elaborado siete indicadores: Porcentaje de trabajadores aplicando el teletrabajo, porcentaje de empresa reorganizada, porcentaje de procesos mejorados, porcentaje de disponibilidad de información digital, porcentaje de productos comerciales digitales, porcentaje de empleo de los servicios digitales, y aumento de ingresos por servicios digitales. Estos indicadores tienen metas establecidas para un período de cuatro años.

Tabla 20

Indicadores de Impacto

Ítem	Indicadores	Base	Metas			
		Actual %	Año 1 %	Año 2 %	Año 3 %	Año 4 %
1	% de trabajadores aplicando teletrabajo	60	15	20	25	25
2	% de empresa reorganizada	10	80	100		
3	% de procesos mejorados	20	25	30	35	40
4	% disponibilidad de información digital	30	40	60	80	100
5	% de productos comerciales digitales	10	25	50	75	100
6	% de empleo de los servicios digitales	40	50	70	90	100
7	Aumento de ingresos por servicios digitales	15	20	25	30	35

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.8 Presupuesto

En la siguiente tabla se presentan los costos determinados para las 19 actividades propuestas, lo que representa una inversión total de implementación de S/ 4 570 000.

Tabla 21

Presupuesto

ACCIÓN	COSTO (S/)
Modificar el ROF y MOF de la GSEG / GCO / GPO / DMP	50 000
Modificar el TUPA	15 000
Compra e implementación de ERP	2 000 000
Compra de servidores físicos	1 000 000
Monetización de las consultas en línea	50 000
Preparar contenidos que puedan ser monetizados	100 000
Capacitación del personal en transformación digital	20 000
Disponer de personal en teletrabajo	10 000
Elaborar nuevos contenidos para los productos digitales	20 000
Implementar el servicio de Normas Legales compendiadas por especialidad (comentadas)	
Aplicación de SW	250 000
Sistematizar procesos de GCO	15 000
Digitalizar procesos de DMP	100 000
Elaborar nuevos productos DMP	30 000
Elaborar nuevos servicios GCO	40 000
Cambio de máquina de impresión en rotativa	150 000
Automatizar procesos de almacén de productos terminados	20 000

Digitalizar el DOP en formatos estandarizados (valor legal)	500 000
Elaborar sistema de información del DOP	200 000
TOTAL	4 570 000

Nota: Elaboración propia, 2023.

CONCLUSIONES

La implementación de las acciones definidas en el Plan Estratégico de Transformación Digital atenderá las causas del problema planteadas en la presente investigación.

El paso del diario físico al digital implica un ahorro significativo para el ciudadano que publica en el Diario Oficial El Peruano, ya que los costos de publicación se ven reducidos, lo cual ratifica y perfecciona lo trabajado en el presente plan.

- En lo referido al personal de la empresa con limitadas capacidades digitales, se propone un plan de capacitación del personal en transformación digital, además de disponer de personal en teletrabajo.
- En lo referido al cliente que demanda servicios digitales, se contempla, en el plan, implementar el servicio de normas legales compendiadas por especialidad (comentadas), además de elaborar nuevos productos DMP.
- En lo referido al cliente que demanda nuevos contenidos, se contempla, en el plan, elaborar nuevos contenidos para los productos digitales, y preparar contenidos que puedan ser monetizados.
- En lo referido a deficientes servicios digitales, se contempla, en el plan, elaborar nuevos servicios GCO, digitalizar el diario oficial El Peruano en formatos estandarizados, elaborar sistema de información y monetización de las consultas en línea.
- En lo referido a deficiente organización de la empresa, se contempla en el plan modificar el ROF y el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Gerencia de Servicios Editoriales y Gráficos, Gerencia Comercial, Gerencia de Publicaciones Oficiales y Dirección de Medios Periodísticos.
- En lo referido a *hardwares* y *softwares* (SW) obsoletos, se contempla, en el plan, la compra e implementación de ERP, compra de servidores físicos, de licencias de SW para la virtualización y alta disponibilidad, así como el cambio de la máquina de impresión en rotativa.

RECOMENDACIONES

La principal recomendación de la presente investigación es la implementación del Plan Estratégico de Transformación Digital planteado, el cual abarca los siguientes temas:

- Incorporarse al mercado digital empleando la tecnología disponible, aprovechando la oportunidad de actualización tecnológica que la empresa requiere.
- Los servicios nuevos por presentarse contarán con el ingrediente tecnológico de la inteligencia artificial y almacenamiento en la nube, sin dejar de lado la seguridad y los riesgos que conllevan incorporarse al mundo virtual.
- El diario debe estar disponible en todos los medios, que incluye el digital. Poco a poco este canal se hará más relevante, por lo que el diario también debe estar allí. Esto también incluye presencia en quioscos y suscripciones.
- Separar la venta de la sección de Normas de la sección de Noticias. Esto principalmente, porque el público, en general, no le encuentra ningún valor a la sección de Normas. Para el caso del público suscriptor actual, se les puede entregar ambas secciones a manera de “combo”.
- Los clientes que mantienen una suscripción deben sentir que reciben beneficios adicionales a fin de fidelizarlos.
- La especialización del diario para clientes potenciales podría contener noticias relacionadas a política y economía, que son temas de interés para este público (y para los clientes actuales también). El contar con periodistas y columnistas especializados podría generar una mejor percepción respecto al nivel de profundización de las noticias tratadas.

Es importante considerar que siempre existirá una limitación en los recursos disponibles para la implementación de un plan; sin embargo, existen posibilidades para su financiamiento. Se pueden considerar los siguientes:

- Solicitar una demanda adicional por el monto total o parcial que corresponde a la inversión pública a desarrollar.
- Generar un proyecto de inversión pública e inscribirlo en Invierte.pe para su financiamiento oportuno de acuerdo al avance de la documentación requerida, a fin de obtener las aprobaciones en cada una de las fases del proyecto.

- Ejecutar la cartera de proyectos que el Plan Estratégico de Transformación Digital propone con inversión directa; es decir, con presupuesto propio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (s.f.). Diarios Oficiales. BOE. <https://www.boe.es/>
- Ardila, N. (2012, 19 de setiembre). Business Model Canvas. <https://prezi.com/qkcss7ef8jfi/canvasliderazgo/>
- Argentina Presidencia. (s.f.). Boletín Oficial de la República Argentina. <https://www.boletinoficial.gob.ar/>
- Centro de Información Oficial de Uruguay. (s.f.). <https://www.impo.com.uy/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2013). Propuesta de Directiva del Sistema Administrativo de Planeamiento Estratégico. <http://www.ceplan.gob.pe/documentos/directiva-general-del-sistema-administrativo>
- CEPLAN. (2009). Lineamientos estratégicos. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/documentos/lineamientos-estrategicos/>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Pearson.
- David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo quinta edición. Pearson Educación de México S.A. De CV.
- Decreto de Urgencia N.º 006-2020, Decreto de Urgencia que crea el Sistema Nacional de Transformación Digital. (2021, 12 de febrero). <https://www.gob.pe/institucion/mpfn/informes-publicaciones/1678070-decreto-de-urgencia-n-006-2020>
- Decreto Legislativo N° 181, Ley de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. (1981). <https://transparencia.editoraperu.com.pe/Mapa/pdf/00181.pdf>
- Decreto Supremo 157-2021-PCM, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Decreto de Urgencia N° 006-2020, Decreto de Urgencia que crea el Sistema Nacional de Transformación Digital. (2021, 25 de setiembre). <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/2174363-157-2021-pcm>
- Decreto Supremo N° 085-2023-PCM, Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Transformación Digital al 2030 (2023, 28 de julio). <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/4471543-085-2023-pcm>
- Diario Oficial de la República de Chile. (s.f.). <https://www.diariooficial.interior.gob.cl/#close>

Diario Oficial El Peruano. (2019). Encuesta de Recordación de Marca. [Documento interno].

Diario Oficial El Peruano. (2024). PCM aprueba Política Nacional de Transformación Digital al 2030. <https://www.elperuano.pe/noticia/219244-pcm-aprueba-politica-nacional-de-transformacion-digital-al-2030#:~:text=27%2F07%2F2023%20La%20Presidencia,p%3%BAblica%20con%20base%20en%20los>

Editora Perú, Departamento de Gestión de Servicio al Cliente. (2020). Reporte de ventas facturadas. [Documento interno].

Editora Perú. (2021). Mapa de procesos. <https://www.editoraperu.com.pe/Mapa/mapPro2021.pdf>

Editora Perú. (2022). Plan Estratégico de Editora Perú 2022-2025. [Documento interno].

Editora Perú. (s.f.b). Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. (Editora Perú). <https://transparencia.editoraperu.com.pe/Mapa/>

Empresa Editora Perú S.A. (s.f.c). Tarifas. <http://www.editoraperu.com.pe/EditoraP/tarifas.html>

Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. (s.f.a). Memoria Anual 2022. <https://www.editoraperu.com.pe/editorap/2009/pdf/Memoria2022.pdf>

Flores, C. (2021, 13 de setiembre). Renzo Trisoglio: «Luego de la pandemia, si las empresas no se adaptan, van a desaparecer». <https://infomercado.pe/renzo-trisoglio-luego-de-la-pandemia-si-las-empresas-no-se-adaptan-van-a-desaparecer/>

Kaplan, R., y Norton, D. (1996). (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.

Martínez, A. (2020, 17 de enero). Transformación en la era digital y los cinco motores del cambio. <https://hub.laboratoria.la/transformacion-en-la-era-digital-y-los-cinco-motores-del-cambio>

Mejora Competitiva. (2015, 25 de septiembre). ¿Qué es estrategia? . El pensamiento de Michael E. Porter. <https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/#:~:text=PosiciCBnestratC3A9gica20o20posicionamiento20estratC3A9gic o,ser20atractivaparasusClientes.&text=Porter%20se%20mantiene20en20una,delaemp resahaciadentro>

- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. Fall 1987. *California Management Review*.
- Mulder, P. (2018). Las 5P de la Estrategia por Mintzberg. <https://www.toolshero.es/uncategorized/las-5-p-de-la-estrategia-por-mintzberg/>
- Oficina de Prensa e Imagen Institucional – Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2020, 14 de mayo). Ejecutivo acelera transformación digital del Estado para hacer frente a emergencia producida por el COVID-19. [Nota de Prensa]. <https://www.elperuano.pe/noticia-ejecutivo-acelera-transformacion-digital-del-estado-para-hacer-frente-al-covid19-95836.aspx>
- OCDE. (2024). <https://www.oecd.org/espanol/>
- Pihir, I., Tomičić-Pupek, K., & Tomičić, M. (2019). Digital transformation playground - literature review and framework of concepts. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 43(1), pp. 33–48. <https://doi.org/10.31341/jios.43.1.3>
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Free Press.
- Prialé, J. (2020, 14 de abril). FMI estima que economía peruana caería 4.5% en 2020 pero rebotaría a crecer 5.2% en 2021. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/fmi-estima-que-economia-peruana-caeria-45-en-2020-pero-rebotaria-a-crecer-52-en-2021-noticia/?ref=gesr>
- Rodríguez, J. (2020, 01 de abril). Perú después del COVID-19: ¿Llegará por fin la transformación digital? *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/04/01/peru-despues-del-covid-19-llegara-por-fin-la-transformacion-digital/>
- Secretaría de Gobernación. (s.f.). Diario Oficial de la Federación Mexicana. <https://www.dof.gob.mx/index.php#gsc.tab=0>
- Secretaría de Gobierno y Transformación Digital. (2023). *Política Nacional de Transformación Digital*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4912655/Pol%C3%ADtica%20Nacional>

[nal%20de%20Transformaci%C3%B3n%20Digital%20al%202030_Resumen%20ejecutivo.pdf?v=1690558614](#)

ANEXOS

Anexo I. Cuestionario de transformación digital

Sexo:

edad:

Parte I. Planeamiento estratégico

1. ¿Tiene mi medio una misión claramente definida? ¿Por escrito? ¿La conoce realmente toda la compañía?

a. Sí

b. No

2. ¿Tengo un plan concreto y detallado para hacer partícipes de mi medio a los lectores y usuarios, para involucrarlos en el mismo, para que se sientan parte de él?

a. Sí

b. No

3. ¿Tengo definido un plan de digitalización a corto, medio y largo plazo?

a. Sí

b. No

Parte II. Modelo de negocio

4. ¿Cuál es la propuesta de valor de mi medio?, ¿qué lo hace realmente distinto de la competencia?

5. ¿Tengo totalmente claro cuál es mi mercado objetivo?

a. Sí

b. No

6. ¿Sé qué es lo que los lectores valoran más de mi medio? ¿Lo sabe todo el equipo? ¿Qué hago para reforzarlo?

a. Sí

b. No

7. ¿Qué estoy haciendo para ganarme y renovar cada día la confianza de los lectores en mi medio?

8. ¿He estudiado la posibilidad de adquirir o realizar alianzas con medios que encajen en mi estrategia y me ayuden a crecer y ofrecer un mejor producto?

a. Sí

b. No

Parte III. Modelo de capacidades

9. ¿Dispongo de un equipo adecuado para ofrecer el producto de calidad que reclama mi audiencia?

a. Sí

b. No

10. ¿He creado un equipo especial para seguir dando valor al producto impreso?

a. Sí

b. No

11. ¿Tengo profesionales para ofrecer un producto informativo visual realmente atractivo?

a. Sí

b. No

12. ¿Tengo en la redacción un equipo específico de desarrollo de audiencia, que ayude a difundir eficazmente los contenidos en otras plataformas, en especial en las redes sociales?

a. Sí

b. No

13. ¿Está realmente preparado mi equipo de ventas para ofrecer correctamente al mercado mis productos digitales?

a. Sí

b. No

Parte IV. Modelo de servicios

14. ¿Estoy diversificando mis vías de ingresos?

a. Sí

b. No

15. ¿Qué pasos estoy dando para que una parte de mis usuarios pague por mis productos o servicios digitales?

a. Suscripción digital

b. Suscripción física

c. Publicidad

16. ¿Puedo citar cinco trabajos informativos, productos o servicios publicados o lanzados durante el último año que hayan marcado realmente la diferencia en nuestro mercado?

.....

.....

17. ¿Con qué estoy sorprendiendo hoy a mi audiencia? ¿Qué historias distintas a las de la competencia y de claro valor añadido estoy ofreciendo? ¿Con qué sorprenderé mañana a mi audiencia? ¿Y el próximo fin de semana?

- a. Deportes
- b. Cultura
- c. Jurisprudencia
- d. Tecnología
- a. Cultura local
- b. Deportes
- c. Normas Legales

.....

18. ¿Qué contenidos o servicios prácticos ofrece hoy mi medio?, ¿estoy ayudando hoy a hacer mejor, más sencilla o más gratificante la vida de mis usuarios?

- a. Político
- b. Cultural
- c. Jurídico
- d. Económico
- e. Varios
- a. Sí
- b. No

Parte V. Modelo de procesos

19. ¿Conozco realmente a mis lectores?, ¿analizo de manera detallada a mi audiencia?, ¿sé que la mayor parte de la audiencia me consulta, muy probablemente, desde un teléfono móvil?

- a. Sí
- b. No
- a. Sí
- b. No
- a. Sí
- b. No

20. ¿Sigo atentamente la evolución del mercado de los medios?

- a. Sí
- b. No

Parte VI. Modelo de información

21. ¿He lanzado un plan de renovación y adaptación del diario impreso para que siga siendo relevante en la era digital y móvil?

- a. Sí
- b. No

22. ¿Me he planteado una estrategia concreta para el uso del video?

- a. Sí
- b. No

Parte VII. Modelo tecnológico

23. ¿Cuento con herramientas de análisis de la audiencia adaptadas a mis intereses y a mi misión para que la redacción pueda tomar las decisiones correctas?

- a. Sí
- b. No

24. ¿Consulto cada día mi medio desde el móvil? ¿Estoy plenamente satisfecho con lo que veo?

- a. Sí
- b. No

- a. Sí
- b. No

Parte VIII. Cultura organizacional

25. ¿Trabaja toda mi organización de manera colaborativa y con un objetivo común?, ¿siguen existiendo unidades que trabajan aisladas del resto o con objetivos contrapuestos?

- a. Sí
- b. No

- a. Sí
- b. No

26. ¿Tiene clara toda la organización que la publicación digital es prioritaria?, ¿es consciente el equipo de la necesaria orientación hacia el producto móvil?

- a. Sí
- b. No

27. ¿Está familiarizada toda la dirección de mi compañía con el nuevo entorno de los negocios digitales?, ¿ha recibido formación sobre este tema?

- a. Sí

b. No

28. ¿Existe realmente una cultura de innovación en mi compañía?, ¿hay espacios y momentos concretos para fomentar la innovación?, ¿cuál es la última innovación que hemos aplicado?, ¿cuándo lo hicimos?, ¿cuál fue la reacción de la audiencia?

a. Sí

b. No

a. Sí

b. No

Anexo 2. FODA institucional del Plan Estratégico 2022-2025

1. Fortalezas

- F1. Empresa con sostenida solidez financiera, que cuenta con ingresos respaldados por normas de obligatoria publicación en el Diario Oficial El Peruano.
- F2. Capacidad de generar sinergias en utilización de información, recursos y canales de difusión entre las líneas de Publicaciones Oficiales, Medios de Comunicación y Servicios Editoriales y Gráficos, con la finalidad de entregar valor agregado.
- F3. Declaración de Patrimonio Cultural de la Nación e inclusión en el Registro Peruano Memoria del Mundo de UNESCO de las ediciones del Diario Oficial El Peruano correspondientes al periodo comprendido entre 1826 y el primer semestre de 1868.
- F4. Archivo histórico de la información oficial (base de datos de normativa legal), publicaciones periodísticas y fotografías desde el siglo XIX, que posee valor legal mediante el proceso de microformas.
- F5. Equipo profesional con amplia experiencia, calificado y comprometido.
- F6. Función constitucional de otorgar vigencia a las Normas Legales mediante su publicación en el Diario Oficial El Peruano, así como oficialidad a la publicación de otros dispositivos, lo cual brinda seguridad jurídica al país.
- F7. El Diario Oficial El Peruano es el periódico en circulación más antiguo de América Latina y destaca por sus contenidos especializados en información vinculada a derecho, economía y política.
- F8. La autonomía periodística permite continuar avanzando en el fortalecimiento de valores como confianza, neutralidad, equidad y transparencia y consolidarnos como ejemplo de medio público.
- F9. Atributo de confianza que poseen las marcas El Peruano y Andina por ser medios oficiales del Estado, dado que la información es contrastada antes de ser publicada, convirtiéndolos en fuentes que permiten enfrentar las noticias falsas.
- F10. Audiencia de El Peruano y Andina comprometida con sus publicaciones *on line*, cuya mayoría proviene del tráfico directo y orgánico.
- F11. Los contenidos noticiosos de Andina influyen en la agenda pública y son fuente de consulta diaria para los medios de comunicación nacionales e internacionales, tanto sobre información generada por las instituciones del Estado peruano como de organizaciones de la sociedad civil e información de interés general.

- F12. Afiliación a redes internacionales de información y convenios con agencias de noticias del extranjero que amplían la capacidad de intercambiar conocimiento, establecer alianzas estratégicas y ser el vocero del Perú en el exterior.
- F13. Único medio de comunicación peruano bilingüe que publica contenidos en español e inglés.
- F14. Procesos estandarizados de producción gráfica que aseguran la calidad.

2. Debilidades

- D1. Limitado enfoque hacia la satisfacción integral de las necesidades del cliente que se refleja en el diseño de los productos, servicios y procesos de la organización.
- D2. Desfase tecnológico de los sitios *web* de El Peruano y Andina y del sistema comercial, a comparación de otras empresas de comunicaciones.
- D3. Limitada capacidad para formular e implementar estrategias y actividades de marketing, ventas y generación de nuevos productos.
- D4. Uso insuficiente de métricas y metas que permitan medir y monitorear, a detalle, el desempeño y productividad de cada línea de negocio.
- D5. Cultura organizacional con resistencia a los cambios y limitado desarrollo de competencias para la adopción de la transformación digital.
- D6. Bajo conocimiento de los dueños de proceso respecto a la actualización, optimización y mejora de sus procedimientos y documentos normativos y de gestión.
- D7. Los medios de difusión de publicaciones oficiales (sitio *web* y redes sociales) son poco atractivos al usuario.
- D8. Alta dependencia de los ingresos generados por publicaciones oficiales, por lo cual se mantiene el subsidio a la línea de medios de comunicación.
- D9. Tendencia constante de privilegiar los aspectos administrativos frente a los productos periodísticos.
- D10. Desfase tecnológico de la maquinaria de la planta que limita la atención de servicios de impresión, lo que genera un mayor costo de producción y mantenimiento y obliga a tercerizar.
- D11. Costos altos de mano de obra de procesos gráficos.
- D12. La marca SEGRAF no se encuentra posicionada en el mercado.
- D13. Caída continua de la cantidad de suscriptores del Diario Oficial El Peruano (versión impresa).
- D14. Insuficientes mecanismos de protección de los contenidos digitales de propiedad intelectual de Editora Perú publicados en Internet.

3. Oportunidades

- O1. Marco regulatorio que promueve la transformación digital, como la promulgación del Decreto Legislativo N.º 1310 (Diario Oficial El Peruano Electrónico) y las políticas públicas para la modernización del Estado, que impulsan la mejora de procesos y productos de la empresa, la eficiencia de la gestión (calidad del gasto) y la satisfacción del cliente.
- O2. Desarrollo continuo de nuevas tecnologías que pueden ser adoptadas por la empresa para mejorar la calidad de los productos y servicios e implementar la atención integral de los clientes (omnicanalidad).
- O3. Incremento de la penetración de Internet, de equipos móviles y de redes sociales, que permiten ampliar la cobertura de los medios digitales, la plataforma de distribución de contenidos, la interacción con los usuarios y las opciones de nuevos ingresos; tendencia que se aceleró en la coyuntura de la COVID-19.
- O4. Disponibilidad de nuevas herramientas de medición para los contenidos *web* y de redes sociales, que permiten tomar decisiones oportunas cuando se requiere cambiar y fortalecer la estrategia digital.
- O5. Dispersión de la información oficial del Estado que complica la accesibilidad de los ciudadanos a la misma y que genera una ventana para desarrollar una plataforma única especializada en el tratamiento y difusión de contenidos oficiales.
- O6. Disponibilidad de diversas plataformas (impreso y virtual) para difundir eficazmente los contenidos y de esta manera acercar la ley a los ciudadanos.
- O7. Colaboración de expertos en temas de normas legales para publicaciones técnicas.
- O8. Existen segmentos de clientes potenciales de productos oficiales, periodísticos, históricos y de contenido especializado.
- O9. Demanda de información especializada en lenguaje acorde a los diversos tipos de audiencia.
- O10. Alianzas que permiten ampliar el alcance de los medios de comunicación al llevar contenido en otros idiomas e intercambiar tráfico *web*.
- O11. Existencia de temas de interés público que los medios comerciales no suelen abordar.
- O12. Demanda de servicios gráficos por parte de entidades y empresas públicas; ante el retiro de grandes imprentas; de pedidos de bajo tiraje o a demanda; y que combinan productos físicos con experiencia de usuario (valor agregado físico o digital).
- O13. Competidores informales del sector gráfico sin respaldo económico.

4. Amenazas

- A1. Desastres naturales que afectan la conectividad en el país.
- A2. Existencia de *hackers* que podrían vulnerar la seguridad de nuestras bases de datos y plataformas digitales y atentar contra la información oficial difundida.
- A3. Rigidez del marco normativo laboral que afecta la capacidad de renovación del personal.
- A4. Cambios en los formatos de consumo de productos digitales que originan el reemplazo de la lectura por lo audiovisual.
- A5. Existen empresas privadas que están aprovechando mejor la difusión de contenidos especializados basados en información oficial, y que se pueden posicionar como fuente de información de normas legales clasificada y ordenada.
- A6. Cambio del marco regulatorio que otorgaba oficialidad y exclusividad en la publicación de dispositivos oficiales al Diario Oficial El Peruano, que promovería la creación de portales propios de entidades públicas, y modificaciones que podrían afectar el pago de publicaciones, perjudicando los ingresos de la empresa.
- A7. Transición a productos en formato digital que se refleja en la continua disminución del tiraje de diarios impresos y el avance en la adopción de documentos digitales en general.
- A8. Dificultad para el abastecimiento de papel periódico, debido a que las empresas proveedoras están restando prioridad a la producción de este insumo.
- A9. Reducción general de ingresos por anunciantes comerciales en medios de comunicación, principalmente en el formato impreso.
- A10. Posible interferencia con la autonomía periodística.
- A11. Alto grado de competencia en contenido noticioso.
- A12. Volatilidad en el tipo de cambio que impacta en los costos de insumos para la impresión.
- A13. Sector gráfico altamente competitivo enfocado en costos.
- A14. *Lobby* en la comercialización de servicios gráficos.
- A15. Mayor exigencia respecto al tratamiento y protección de datos personales que persigue la modificación de publicaciones oficiales.

Nota: Adaptado de Editora Perú, 2022.

Anexo 3. Ventas facturadas

(En soles - No incluye IGV)

	2016	2017	2018	2019
TOTAL BOLETIN OFICIAL	35,562,959.41	34,238,278.26	32,256,382.89	9,112,788.65
B.O. CURSO LEGAL	27,938,306.56	26,620,480.62	25,114,344.75	7,344,053.12
B.O. ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA	7,624,652.85	7,617,797.64	7,142,038.14	1,768,735.53
DECLARACIONES JURADAS	4,899,540.43	4,097,093.02	3,807,381.56	1,464,008.27
NORMAS LEGALES PAGADO	37,422,780.61	37,391,074.88	35,554,336.20	10,623,804.80
NORMAS LEGALES <i>WEB</i>	0.00	660,195.00	498,042.32	13,602.60
TOTAL PUBLICIDAD LEGAL	77,885,280.45	76,386,641.16	72,116,142.97	21,214,204.32
TOTAL PUBLICIDAD COMERCIAL	1,096,490.41	1,003,989.35	1,422,066.43	269,205.38
TOTAL AVISAJE	78,981,770.86	77,390,630.51	73,538,209.40	21,483,409.70
DIARIO OFICIAL EL PERUANO	3,624,419.19	3,225,466.35	2,686,678.19	826,827.33
SEGRAF	4,623,972.31	275,180.65	385,250.09	118,074.47
Otras Ventas y Rubros Financieros	312,354.50	255,935.37	319,304.11	90,872.48
Licencia de Uso Andina / Editora / Servicios	29,751.31	9,962.56	6,665.26	4,952.71
TOTAL FACTURACION MENSUAL	87,572,268.17	81,157,175.44	76,936,107.05	22,524,136.69

Nota: Adaptado de Editora Perú, Departamento de Gestión de Servicio al Cliente, 2020.

Anexo 4. Costos de producción en planta 2021

Descripción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Costos de producción	78,054	50,198	38,931	45,313	36,388	46,348
Gastos de personal, directo	207,413	213,963	177,468	190,239	194,298	193,518
Gastos de servicios prestados	32,174	29,881	33,816	41,674	56,215	29,655
Gastos por tributos	1,949	1,933	1,933	1,933	1,933	1,887
Otros gastos de gestión	11,138	6,680	6,821	9,186	12,071	5,859
Valuación y deterioro de activos	27,335	26,174	21,459	22,351	23,279	23,888
Total	358,064	328,828	280,428	310,695	324,183	301,155

Descripción	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Costos de producción	67,941	72,583	233,572	109,762	99,149	80,604
Gastos de personal, directo	220,620	221,313	227,893	242,589	250,354	576,323
Gastos de servicios prestados	41,520	52,780	49,211	66,729	96,133	89,393
Gastos por tributos	2,740	2,754	2,752	2,804	2,804	1,703
Otros gastos de gestión	18,892	18,326	22,789	7,985	46,089	9,156
Valuación y deterioro de activos	33,348	33,284	41,128	35,906	32,370	28,481
Total	385,062	401,040	577,346	465,775	526,900	785,661

Descripción	Total
Costos de producción	958,843
Gastos de personal, directo	2,915,991
Gastos de servicios prestados	619,182
Gastos por tributos	27,125
Otros gastos de gestión	174,994
VALUACIÓN Y DETERIORO DE A	349,002
Total	5,045,136

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 5. Resultados del estudio de mercado

En la presente investigación se ha desarrollado información de los diferentes públicos, los cuales son las entidades del Gobierno suscriptoras, las empresas privadas suscriptoras, las personas naturales suscriptoras, los ex suscriptores de empresas privadas y el público en general no lector de El Peruano.

Los resultados se muestran de manera general y, en algunos casos, por cada uno de los públicos estudiados.

1. Trabajadores de entidades del Gobierno suscriptoras

- Los trabajadores se desempeñan en empresas cuyas actividades están relacionadas en mayor medida a temas normativos en la empresa.
- Sus necesidades de información se enfocan, principalmente, en su actividad laboral y, en segundo lugar, en sus intereses personales.

2. Trabajadores de empresas privadas suscriptoras

- Sus actividades laborales están asociadas a distintos rubros y áreas dentro de la empresa, principalmente relacionadas a las áreas de Finanzas y Legales.
- Sus necesidades de información van más allá de lo que necesitan saber para su actividad. También les gusta estar enterados de la coyuntura, aunque esta no se relacione directamente con su trabajo.

3. Personas naturales suscriptoras

- Son personas que están relacionadas al ámbito judicial o tienen empresas propias. Sus actividades los llevan a querer estar siempre actualizados.
- Sus necesidades de información responden a mantenerse informados, pues consideran que es importante estar siempre actualizados.

4. Trabajadores de empresas ex suscriptoras

- Personas que trabajan decidiendo la adquisición de distintos medios de información y son encargados de destacar la información más relevante para el resto de la empresa.
- Sus necesidades de información están directamente relacionadas a las necesidades de la empresa donde laboran.

5. Público en general

- Actualmente, trabajan en distintos rubros. La información que buscan cumple principalmente intereses personales.

- Buscan información que les permita relacionarse con otras personas y prever lo que podría afectarles en su vida diaria.

6. Hábitos del público objetivo

6.1 Trabajadores de entidades del Gobierno suscriptoras

- Prefieren los medios impresos para informarse, sobre todo lo relacionado a su trabajo, pues sienten que es una manera más ordenada de leer.

6.2 Trabajadores de entidades privadas suscriptoras

- Prefieren los medios digitales para informarse, pues consideran que es más práctico y fácil de encontrar precisamente lo que buscan.

6.3 Personas naturales suscriptoras

- Alternan entre los medios físicos y medios virtuales. Recurren a los medios físicos cuando requieren mayor profundización.

6.4 Trabajadores de empresas ex suscriptoras

- Prefieren los medios digitales por la practicidad de la lectura.

6.5 Público en general

- Son personas tradicionales, les gusta tener un diario, poder leerlo en las mañanas, tomando un café y hasta hacer un crucigrama en su tiempo libre.

6.6 Todos los públicos

- Más allá de sus preferencias, todos consideran que los medios impresos están perdiendo relevancia y que, en el futuro, dejarán de ser una fuente de información importante.

7. Expectativas hacia la categoría

- De manera transversal, todos los segmentos valoran la veracidad y la objetividad. Es importante que puedan leer noticias no sesgadas.
- **Veracidad y credibilidad.** Es un atributo difícil de construir, pero se consigue con el tiempo. Consideran que va de la mano con el prestigio de la marca. Creerán en los medios que cumplen con:
 - Marcas reconocidas (entre las principales El Comercio y RPP, que tienen trayectoria)
 - Periodistas y columnistas que sean reconocidos y que no hayan tenido en el pasado alguna duda de su veracidad.
 - Especialistas y profesionales (en el caso de las empresas privadas y públicas) que hablen de temas de interés específico.

- **Fuentes primarias de información.** Que estén en el lugar de los hechos.
- **Objetividad y línea editorial.** La objetividad de las noticias es muy importante para todos en general, pues quieren que los hechos que les presenten sean reales. Para ellos, la objetividad es un conjunto de:
 - Saber que la información no tiene preferencias. Lo logran conociendo a quiénes están detrás de la información.
 - Análisis y profundidad sin ánimos de influir. Debe quedar claro que son opiniones y columnistas, pero que el propio lector debe sacar sus conclusiones con la información.
 - Que se presente hechos sin sesgo. Se dan cuenta leyendo las noticias y viendo si apoyan a alguien en particular.
- **Análisis y profundización.** Solamente es valorado en unos casos, dependiendo de la utilidad que le den al material. Esperan que se pueda utilizar a nivel laboral o aterrizarlo en su día a día.
- **Facilidad de comprender.** Relacionado a la claridad y a los formatos usados. El público espera que las noticias se encuentren en un lenguaje amigable para el lector.
- **Suplementos y variedad de temas.** Para algunos perfiles específicos les parece importante que el diario no sea especialista en un solo tema, pues necesitan mayor información.
- **Beneficios por suscripción.** Los ex suscriptores consideran que la suscripción no sólo debe ser recibir el diario, sino tener otros beneficios.

8. Relación con El Peruano y otros diarios

8.1 Percepción general de El Peruano

- **Percepción de suscriptores (entidades del Gobierno, empresas privadas y personas naturales)**
 - Es el diario oficial del Estado de turno, especializado en las normas legales.
 - El diario de los abogados.
 - Es un diario útil y creíble.
 - Es considerada una marca de alta credibilidad, pues es un diario oficial y respaldado por el Estado.
 - La mayoría de sus lectores resaltan la utilidad que tiene para ellos como herramienta de trabajo.

- Finalmente, es visto como una marca seria, distinta del resto de diarios, pues no lo consideran una fuente de noticias, sino de información. El Peruano cumple el rol de dar a conocer las normas legales, mantener actualizadas las normas, además de la novedad de alguna reforma o proyecto normativo que se esté implementando y que no se ha publicado todavía.
- **Rol de El Peruano entre los suscriptores (entidades del Gobierno, empresas privadas y personas naturales).** La presencia del diario en la vida de cada tipo de público cumple un rol principalmente funcional y, en algunos casos, emocional.
- **Percepción de ex suscriptores.** Consideran que es un diario demasiado específico, que compran solamente cuando lo necesitan y no para informarse en general.
- **Percepción de público en general.** Consideran que es un diario dirigido a los que están involucrados en temas legales y judiciales, y solo lo compran las personas no relacionadas cuando son obligadas a publicar alguna información legal.

8.2 Percepción de la sección de noticias de El Peruano

La sección de noticias de El Peruano es percibida de distinta manera según el perfil evaluado; aunque en todos los casos, lo principal es que la información no es completa ni profunda y en algunos genera dudas de su objetividad.

8.3 Percepción del canal digital de El Peruano

De manera general, sienten que el canal digital es una forma de suplir la información que encuentran en el diario impreso.

8.4 Razones de abandono de ex suscriptores

En todos los casos, la suscripción terminó en el momento en que tocaba renovarla, principalmente porque ya no sentían que era necesaria.

8.5 Percepción de otros diarios

Principalmente buscan otros diarios que los informen, para estar enterados del contexto nacional e internacional, y para poder aplicar el conocimiento en su día a día.

8.6 Oportunidades de mejora para El Peruano

- **Impacto del cambio.** Ante la posibilidad de que El Peruano se convierta en un diario con un contenido más amplio de información, sin perder su sección especializada en leyes y normas; todos consideran que sería un cambio positivo, pues es importante que vaya más allá de las normas.

- **Tipo de información.** En general, esperarían que no se diversifique demasiado, que se quede siendo un diario especializado y amplíe sus temas a política y hasta economía.
- **Mejoras e intención de compra.** Si bien es un camino largo, muchos sienten que tiene el potencial de ser un diario que llegue a más personas y que lo puedan comprar.
- **Evaluación del nombre de El Peruano.** En muchos casos, el nombre es considerado fuerte, pues se asocia con ser una marca que representa a todos; sin embargo, algunos sienten que eso lo limita.

Anexo 6. Resultados a nivel de recordación

1. Año 2019

- En general, se puede concluir que el nivel de recordación que tiene la marca El Peruano en la muestra de personas entre quienes se aplicó la encuesta es de 31 %. Tomar en cuenta que el primer lugar en recordación de marca lo tiene el diario El Comercio con 82 %, seguido de un 49 % del diario Gestión.
- Claramente, se observa que el Diario Oficial El Peruano está a un nivel de recordación por encima de La República, Perú 21, además de tener a El Comercio y Gestión por encima del diario oficial.
- Cabe mencionar que las respuestas no son absolutas; es decir, las personas que leen El Peruano también lo hacen con el Comercio y Gestión, por lo que se puede inferir que son los competidores en el sector privado y público.
- El diario El Peruano se encuentra en el tercer lugar de diarios que se han leído en los últimos días; en primer lugar, aparece el diario Gestión con 30.34 % y, en segundo lugar, el diario El Comercio con 24.84 %.
- Del total de personas encuestadas, el 42.86 % se entera de las noticias mediante el diario impreso, y el 57.14 % mediante los medios digitales como son las páginas *web*, redes sociales y búsquedas en línea.

2. Año 2020

- En general, se puede concluir que el nivel de recordación que tiene la marca El Peruano en la muestra de ciudadanos limeños, a quienes se aplicó la encuesta es de 18 %. Tomar en cuenta que el primer lugar en recordación de marca lo tiene el diario El Comercio con 43 % y, en el tercer lugar, con un 12 %, está el diario Gestión.
- Sin embargo, la recordación y posicionamiento a la hora de preguntar el tema de curso o Normas Legales, El Peruano está en primer lugar con el 78 % frente a otros medios especializados como Gaceta, LP pasión por el derecho, y SPIJ.
- Claramente, se observa que el Diario Oficial El Peruano está en un nivel de recordación por encima de La República, Perú 21 y Gestión, además de tener a El Comercio por encima del diario oficial.
- De acuerdo con el ranking de los diarios de noticias más leídos durante los últimos tres meses, El Peruano se encuentra en el segundo lugar, por lo que se observa que se encuentra posicionado en el mercado.

- Cabe mencionar que las respuestas no son absolutas; es decir, las personas que leen El Peruano también leen El Comercio y Gestión, por lo que se puede inferir que son sus competidores en el sector privado y público.
- Del total de personas encuestadas, el 69 % se entera de las noticias mediante medios digitales; 69 %, redes sociales y 47 %, por medios impresos.

3. Año 2021

- Los entrevistados manifiestan que es importante leer diarios, porque, de esta forma, se mantienen informados de lo que ocurre a nivel nacional e internacional. Estar informado permite tener conocimiento de la situación política y económica del país, lo cual es importante en la toma de decisiones en el ámbito laboral.
- La lectura de periódicos es un hábito que se ha adquirido de forma tradicional. Por imitación de los padres, los hijos leen los diarios; sin embargo, la modalidad, debido a la tecnología, se ha modificado, usándose actualmente más la versión en la *web* que es de fácil acceso y que en la mayoría de los casos la lectura de los titulares o de las noticias de mayor relevancia son de acceso gratuito.
- Los usuarios leen más de una marca de periódico, ya que cada una tiene diferentes características, manifiestan que no todo se encuentra en un solo diario.
- La versión impresa se sigue usando porque a veces se requiere hacer recortes de algunas noticias. No todas las noticias que aparecen de forma física son iguales a las de la versión *on line*.
- La credibilidad es el atributo más importante, seguido de objetividad y veracidad, los que no están capitalizados al 100 % por el Diario Oficial El Peruano que se le estaría reconociendo más como un diario especializado. Asimismo, este periódico transmite seriedad y es reconocido por ser un diario con años de trayectoria y veracidad, y por ser un diario oficial se le asocia al gobierno; asimismo, se le identifica como un diario cuyo enfoque son las normas y decretos.
- A pesar de reconocer al Diario Oficial El Peruano como un diario especializado, los lectores reconocerían que el diario cumpliría con los atributos buscados en un medio de prensa.
- En cuanto a la satisfacción, los lectores, estarían más satisfechos con la edición impresa que con la edición *on line*, destacando la nitidez y claridad de las noticias impresas.

- Los lectores del Diario Oficial El Peruano también utilizan las redes sociales como Facebook, Instagram y en algunos casos el LinkedIn. Estos medios les permiten enterarse de las noticias y leer comentarios de los usuarios, incluso ellos mismos pueden opinar.
- Los lectores y no lectores identifican con facilidad el logo del Diario Oficial El Peruano, el símbolo patrio del escudo es aceptado por los lectores ya que es un símbolo patrio con el que todos los peruanos se identifican.
- Se tiene muy poco conocimiento de Editora Perú, incluso por los mismos usuarios del Diario Oficial El Peruano.

4. Año 2022

- Hay un ligero aumento de los lectores que leen el Diario fuera de casa, esto se debe a la flexibilización de las normas y a que los lectores ya están retomando sus diferentes rutinas previas a la pandemia.
- La credibilidad se mantiene como el atributo más importante, seguido de objetividad y veracidad, atributos que no están capitalizados al 100% por el Diario Oficial El Peruano que se le sigue reconociendo más como un diario especializado, que contiene información jurídica y que es útil.
- A pesar de reconocer al Diario Oficial El Peruano como un diario especializado, los lectores reconocerían que el diario cumpliría con los atributos buscados en un medio de prensa, siendo los atributos de diseño *web* encontrarse en los puntos de venta y una portada que impacte, los atributos donde un muy reducido número de lectores menciona que el Diario El Peruano no estaría cumpliendo.
- En cuanto a la satisfacción, los lectores estarían más satisfechos con la edición impresa que con la edición *on line*, destacando la nitidez y claridad de las noticias impresas, y en el caso de la versión *on line* se destaca que es rápido de navegar.
- Se observa un incremento de los lectores que mencionan que leen otras secciones diferentes de las normas jurídicas, destacando el incremento de la sección Economía y el incremento de los que consideran secciones diferentes a la de Normas como lo mejor del Diario Oficial El Peruano.
- Es importante seguir construyendo sobre las diferentes secciones del diario y que los lectores lo empiecen a reconocer como un producto completo, y no solo como un ente que solo publica normas legales.

- Los lectores del Diario Oficial El Peruano también utilizan las redes sociales como Facebook, Instagram y otros; sin embargo, no siguen a todos los medios en dichas redes. Destaca el incremento que se está observando con TikTok; asimismo, los que no siguen al Diario El Peruano mencionan que se debería hacer más publicidad.

Anexo 7. Estados financieros 2022

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022 Y DE 2021

En soles	Nota	2022	2021
Activos			
Activos corrientes			
Efectivo y equivalentes al efectivo	7	70,655,186	50,203,995
Cuentas por cobrar comerciales	8	9,722,777	6,627,215
Otras cuentas por cobrar	9	1,015,203	1,268,167
Inventarios	10	1,972,884	2,516,898
Servicios contratados por anticipado	11	610,676	511,782
Total activo corrientes		83,976,725	70,128,058
Activo no corriente			
Propiedades, planta y equipo, neto	12	25,841,003	26,477,834
Activos intangibles, neto	13	784,298	980,644
Otros activos		54	54
Total activo no corriente		26,625,355	27,458,732
Total activos		110,602,080	97,586,790

En soles	Nota	2022	2021
Pasivos			
Pasivos corrientes			
Cuentas por pagar comerciales	14	1,140,456	1,354,580
Otras cuentas por pagar	15	5,523,236	3,369,138
Beneficio a los empleados	16	8,531,994	5,736,609
Total pasivo corriente		15,195,786	10,460,327
Pasivo no corriente			
Otras cuentas por pagar	15	9,948,812	10,093,292
Pasivo por impuestos diferidos	17	2,344,599	3,046,169
Beneficios a los empleados	16	168,940	187,699
Total pasivo no corriente		12,462,351	13,297,160
Total pasivo		27,658,137	23,757,487
Patrimonio			
Capital	18	21,518,989	21,518,989
Acciones de inversión		420,105	420,105
Superávit de revaluación		-	1,033,763
Otras reservas de capital		4,303,798	4,303,798
Resultados acumulados		56,701,051	46,552,648
Total patrimonio		82,943,943	73,829,303
Total pasivos y patrimonio		110,602,080	97,586,790

Nota: Tomado de Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A., s.f.a.

Anexo 8. Balance general

ESTADO DE RESULTADOS Y OTROS RESULTADOS INTEGRALES

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022 Y DE 2021

En soles	Nota	2022	2021
Ingresos de actividades ordinarias	19	78,773,683	65,119,645
Costo de ventas	20	(25,291,550)	(21,831,173)
Ganancia bruta		53,482,133	43,288,472
Gastos de ventas y distribución	21	(5,913,702)	(6,670,359)
Gastos de administración	22	(17,453,919)	(16,361,151)
Otros ingresos operativos		882,774	1,226,042
Pérdida por deterioro de cuentas por cobrar	8 y 9	(230,474)	(235,050)
Resultados de actividades de operación		30,766,812	21,247,954
Ingresos financieros	24	3,700,694	325,880
Gastos financieros		(190,668)	(46,888)
Ingreso financiero neto		3,510,026	278,992
Utilidad antes de impuestos		34,276,838	21,526,946
Impuesto a las ganancias	26.C	10,173,799	(6,538,547)
Resultado del ejercicio		24,103,039	14,988,399
Otros resultados integrales del período			-
Total resultados integrales del período		24,103,039	14,988,399

Nota: Tomado de Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A., s.f.a.

EMPRESA PERUANA DE SERVICIOS EDITORIALES S.A.

EVALUACION PRESUPUESTAL EJERCICIO 2022

Flujo de Caja

(Histórico - EN NUEVOS SOLES)

Página : 1 de 6

Fecha Impr : 30/01/2023

Hora Impr : 18.54.12

FECHA CIERRE : 30/01/2023

HORA CIERRE : 6.32.21 PM

FORMATO N. 6E

(C21321801-

RUBROS	2021 (REAL)	FLUJO DE CAJA EJECUTADO AL MES DE DICIEMBRE Y PROYECTADO A PARTIR DEL MES DE CIERRE HASTA JUNIO 2023												TOTAL
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
INGRESOS DE OPERACION	81,696,082	6,662,190	5,662,144	6,784,261	12,420,211	7,525,953	6,263,250	6,807,895	5,863,532	10,422,681	6,797,510	7,461,532	10,781,828	93,452,987
Venta de Bienes y Servicios	69,086,753	5,516,063	4,658,243	5,563,962	10,326,525	6,174,954	5,095,278	5,501,618	4,675,897	8,525,316	5,432,453	6,000,240	8,753,571	76,224,120
Ingresos Financieros	324,644	146,157	167,083	216,856	235,438	240,735	251,901	316,032	346,027	363,681	389,039	392,301	451,754	3,517,004
Ingresos por participacion o dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Complementarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Retenciones de tributos	12,284,685	999,970	836,818	1,003,443	1,858,248	1,110,264	916,071	990,245	841,608	1,533,684	976,018	1,068,991	1,576,503	13,711,863
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EGRESOS DE OPERACION	58,386,626	4,983,187	5,684,645	5,944,606	4,791,867	6,736,659	4,079,960	6,249,934	4,956,117	4,629,568	4,186,568	6,580,505	6,731,778	65,755,394
Compra de Bienes	2,123,046	3,785	47,276	319,440	100,179	21,259	98,576	159,420	71,580	150,005	29,167	86,900	157,835	1,245,422
Gastos de personal	24,560,080	1,463,908	3,531,853	2,729,531	1,478,613	2,907,800	1,509,320	3,121,211	1,445,652	1,892,385	1,476,026	2,914,223	2,989,737	27,460,259
Servicios prestados por terceros	9,158,575	593,021	340,526	677,829	499,541	660,110	459,859	1,108,525	672,490	729,127	693,837	1,194,658	708,135	8,337,658
Tributos	19,464,379	2,910,285	1,571,164	1,927,881	2,515,908	2,886,878	1,787,021	1,634,059	2,358,058	1,791,138	1,731,478	2,115,369	2,575,795	25,805,034
Por Cuenta Propia	16,608,332	2,722,335	1,301,203	1,740,366	2,006,575	2,700,866	1,592,407	1,441,968	2,139,489	1,598,014	1,542,715	1,921,516	2,390,009	23,097,463
Por Cuenta de Terceros	2,858,047	187,950	269,961	187,515	509,333	186,012	194,614	192,091	218,569	193,124	188,763	193,853	185,786	2,707,571
Gastos diversos de Gestion	3,080,546	12,188	193,826	289,925	197,626	260,612	225,184	226,719	408,337	266,913	256,060	269,355	300,276	2,907,021
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO OPERATIVO	23,309,456	1,679,003	-22,501	839,655	7,628,344	789,294	2,183,290	557,961	907,415	5,593,113	2,610,942	881,027	4,050,050	27,697,593
INGRESOS DE CAPITAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportes de Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas de activo fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS DE CAPITAL	909,473	572,033	0	25,757	89,882	0	68,585	31,135	97,907	315,515	74,419	208,780	60,998	1,545,011
Presupuesto de Inversiones - FBK	909,473	572,033	0	25,757	89,882	0	68,585	31,135	97,907	315,515	74,419	208,780	60,998	1,545,011
Proyecto de Inversion	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de capital no ligados a proyectos	909,473	572,033	0	25,757	89,882	0	68,585	31,135	97,907	315,515	74,419	208,780	60,998	1,545,011
Inversion Financiera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TRANSFERENCIAS NETAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos por Transferencias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por Transferencias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO ECONOMICO	22,399,983	1,106,970	-22,501	813,898	7,538,462	789,294	2,114,705	526,826	809,508	5,277,598	2,536,523	672,247	3,989,052	26,152,582
FINANCIAMIENTO NETO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiamiento Externo Neto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiamiento largo plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desembolsos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicios de Deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortizacion	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses y comisiones de la deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiamiento corto plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desembolsos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicio de la Deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortizacion	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses y comisiones de la deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiamiento Interno Neto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiamiento Largo PLazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desembolsos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicio de la Deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortizacion	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses y comisiones de la deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiamiento Corto Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desembolsos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicio de la Deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortizacion	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses y comisiones de la Deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DESAPORTE DE CAPITAL EN EFECTIVO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nota: Tomado de Editora Perú, s.f.b.

EMPRESA PERUANA DE SERVICIOS EDITORIALES S.A.
EVALUACION PRESUPUESTAL EJERCICIO 2022

Página : 3 de 6

Fecha Impr : 30/01/2023

Hora Impr : 18.54.12

FECHA CIERRE : 30/01/2023

Flujo de Caja

HORA CIERRE : 6.32.21 PM

(Histórico - EN NUEVOS SOLES)

FORMATO N. 6E

(C21321801-

RUBROS	2021 (REAL)	FLUJO DE CAJA EJECUTADO AL MES DE DICIEMBRE Y PROYECTADO A PARTIR DEL MES DE CIERRE HASTA JUNIO 2023												TOTAL	
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
PAGO DE DIVIDENDOS	12,944,821	0	0	0	14,701,391	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14,701,391
Pago de Dividendos de Ejercicios Anteriores	12,944,821	0	0	0	14,701,391	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14,701,391
Adiantos de Dividendos ejercicio 2003	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO NETO DE CAJA	9,455,162	1,106,970	-22,501	813,898	-7,162,929	789,294	2,114,705	526,826	809,508	5,277,598	2,536,523	672,247	3,989,052	11,451,191	
SALDO INICIAL DE CAJA	49,748,833	59,203,995	60,310,965	60,288,464	61,102,362	53,939,433	54,728,727	56,843,432	57,370,258	58,179,766	63,457,364	65,993,887	66,666,134	59,203,995	
SALDO FINAL DE CAJA	59,203,995	60,310,965	60,288,464	61,102,362	53,939,433	54,728,727	56,843,432	57,370,258	58,179,766	63,457,364	65,993,887	66,666,134	70,655,186	70,655,186	
SALDO DE LIBRE DISPONIBILIDAD	59,036,948	60,145,618	60,123,117	60,937,015	53,774,086	54,563,380	56,677,335	57,279,317	58,008,479	63,286,077	65,822,600	66,499,447	70,488,499	70,488,499	
RESULTADO PRIMARIO	22,399,983	1,106,970	-22,501	813,898	7,538,462	789,294	2,114,705	526,826	809,508	5,277,598	2,536,523	672,247	3,989,052	26,152,582	
PARTICIPACION TRABAJADORES O LEGISLATIVO N° 892	1,916,273	0	2,138,507	45,152	0	8,966	0	0	0	0	9,331	0	0	2,201,956	

Nota: Tomado de Editora Perú, s.f.b.

Anexo 10. Flujo de caja con transformación digital

FLUJO DE CAJA EDITORA CON PROYECTO DE TRANSFORMACION DIGITAL PERU 2024-2025

	2024												2025												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
SALDO INICIAL		2,562,954	3,041,264	4,702,757	9,383,875	13,191,883	13,364,825	17,087,143	17,343,653	20,448,703	23,341,387	26,631,932	27,197,608	29,106,511	28,988,409	29,898,831	33,770,716	36,848,071	36,257,145	39,388,437	38,969,308	41,376,535	43,613,942	46,332,578	46,332,578
INGRESOS																									
PUBLICACIONES	7,994,628	6,674,573	8,141,113	9,904,253	9,031,144	7,515,900	8,169,474	7,036,238	8,507,217	8,157,012	7,853,838	7,938,194	7,275,111	6,073,861	7,408,413	9,012,870	8,218,341	6,839,469	7,434,221	6,402,977	7,741,568	7,422,881	7,146,993	7,223,756	7,223,756
TOTAL INGRESOS	7,994,628	6,674,573	8,141,113	9,904,253	9,031,144	7,515,900	8,169,474	7,036,238	8,507,217	8,157,012	7,853,838	7,938,194	7,275,111	6,073,861	7,408,413	9,012,870	8,218,341	6,839,469	7,434,221	6,402,977	7,741,568	7,422,881	7,146,993	7,223,756	7,223,756
EGRESOS																									
COMPRA DE BIENES	108,633	123,925	129,592	104,463	104,463	146,859	88,943	135,595	108,043	105,287	91,266	147,450	117,324	133,839	139,960	112,820	112,820	158,608	96,059	146,442	116,687	113,709	98,567	159,246	159,246
PAGO DE PERSONAL	2,389,936	2,726,356	2,851,033	2,298,179	2,298,179	3,230,902	1,956,749	2,983,080	2,376,954	2,316,304	2,007,849	3,243,908	2,081,131	2,444,464	2,579,116	1,982,034	1,982,034	2,989,374	1,613,289	2,721,727	2,067,110	2,001,608	1,668,477	3,003,421	3,003,421
SERVICIO DE TERCEROS	706,118	805,514	842,351	679,008	679,008	954,585	578,130	881,365	702,282	684,363	593,228	958,427	762,607	869,955	909,739	733,328	733,328	1,030,951	624,381	951,874	758,464	739,112	640,686	1,035,102	1,035,102
TRIBUTOS	2,226,986	2,540,468	2,656,644	2,141,485	2,141,485	3,010,613	1,823,334	2,779,689	2,214,889	2,158,374	1,870,950	3,022,732	2,405,145	2,743,705	2,869,176	2,312,804	2,312,804	3,251,462	1,969,201	3,002,064	2,392,080	2,331,044	2,020,626	3,264,551	3,264,551
TOTAL EGRESOS	5,431,674	6,196,263	6,479,621	5,223,135	5,223,135	7,342,958	4,447,156	6,779,728	5,402,168	5,264,327	4,563,294	7,372,518	5,366,208	6,191,964	6,497,990	5,140,986	5,140,986	7,430,395	4,302,929	6,822,106	5,334,341	5,185,473	4,428,357	7,462,319	7,462,319
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	2,562,954	3,041,264	4,702,757	9,383,875	13,191,883	13,364,825	17,087,143	17,343,653	20,448,703	23,341,387	26,631,932	27,197,608	29,106,511	28,988,409	29,898,831	33,770,716	36,848,071	36,257,145	39,388,437	38,969,308	41,376,535	43,613,942	46,332,578	46,094,015	46,094,015
FINANCIAMIENTO																									
PRÉSTAMO	0	0	0	3,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,570,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE FINANCIAMIENTO	0	0	0	3,000,000	0	1,570,000	0																		
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	2,562,954	3,041,264	4,702,757	6,383,875	13,191,883	13,364,825	17,087,143	17,343,653	20,448,703	23,341,387	26,631,932	27,197,608	29,106,511	28,988,409	28,328,831	33,770,716	36,848,071	36,257,145	39,388,437	38,969,308	41,376,535	43,613,942	46,332,578	46,094,015	46,094,015

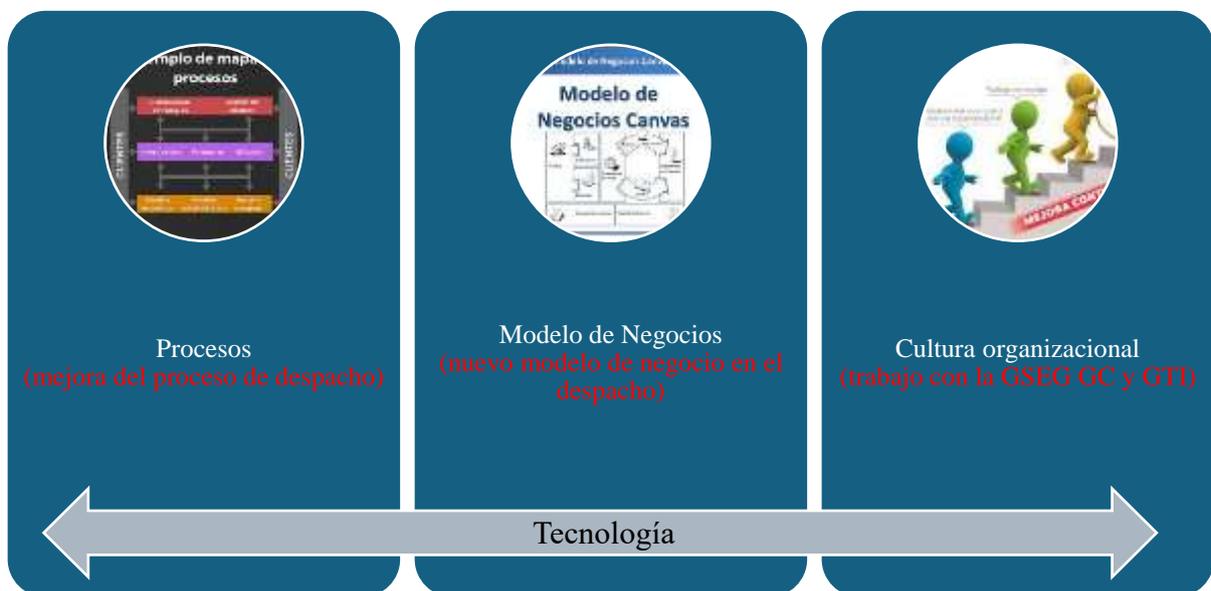
Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 11. Iniciativa de transformación digital: Mapa de empatía



Nota: Adaptado de David y David, 2017.

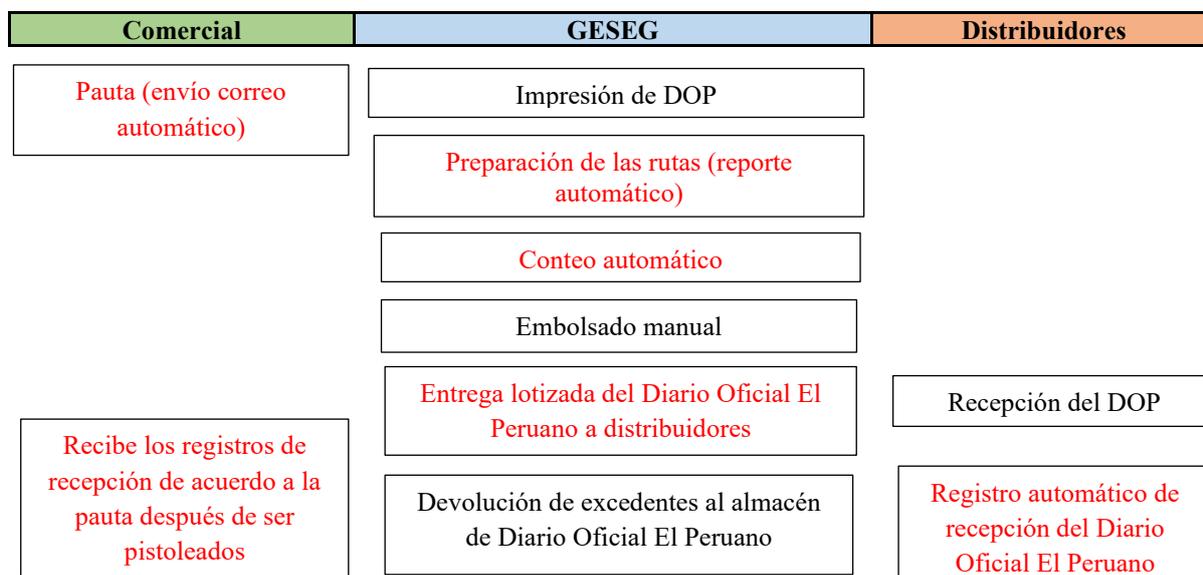
Anexo 12. Proceso de mejora - proceso de despacho



Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 13. Procesos de almacén

Procesos de almacén de productos terminados



Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 14. Modelo de Negocio



Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

NOTA BIOGRÁFICA

Nelly Patricia Zavaleta Vértiz

Abogada de profesión, con 30 años de experiencia en el sector público. Es especialista en Gestión de Organizaciones Públicas por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC); egresada de la maestría en Derecho Empresarial por la Universidad de Lima.

Zavaleta Vértiz ha desempeñado distintos cargos públicos a nivel de gobierno central, local y entidades constitucionalmente autónomas. Asimismo, se ha desempeñado como gerente de Administración y Finanzas y gerente general de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. (Editora Perú).

Ha sido presidenta y miembro de distintas Comisiones Consultivas de Derecho Municipal y Derecho Administrativo del Ilustre Colegio de Abogados de Lima, durante 1997, 1998, 1999 y 2001.

Por invitación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Gobierno de Jamaica, en 2010, participó como expositora en un Taller realizado en la ciudad de Kinston, sobre la gestión de la identidad, la biometría, la interconectividad e interoperabilidad.

Habla, lee y escribe en inglés y francés, idiomas que le han servido no solo en su carrera como abogada, sino como Socia mayoritaria de Art's Latin Silver SAC, empresa dedicada al diseño, confección y ventas de joyas en oro y plata, desde 2008. En setiembre 2022, fue gerente general del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR) y se le designó coordinadora ejecutiva del Programa de Fomento y Gestión Sostenible de la Producción Forestal en el Perú, con un préstamo entre el Perú y el Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) por € 54 millones. Actualmente, se desempeña como asesora legal de la Oficina General de Administración del Ministerio de Salud y como Asociada del Estudio Vidaurre Abogados SCRL, especialista en Derecho Administrativo, Contrataciones y Gestión Pública.