

Memoria  
Anual

2016

---

**EMPRESA EDITORA EL COMERCIO S. A.**

## Contenido

Carta del Presidente del Directorio.....	3
Entorno macroeconómico.....	10
Unidad de Negocio Prensa .....	12
Unidad de Negocio Televisión.....	17
Unidad de Negocio Educación .....	18
Unidad de Negocio Entretenimiento .....	19
Unidad de Negocios Transaccionales.....	20
Unidad de Negocio Servicios Empresariales .....	21
Auditoría Interna .....	22
Gestión de Personas.....	23
Administración y Finanzas.....	24
Estrategia y Desarrollo de Negocios.....	25
Operaciones .....	26

## Carta del Presidente del Directorio

Señores accionistas:

El año 2016 representó en general un periodo retador no sólo para Perú sino también a nivel mundial. El proceso electoral peruano y el cambio de Gobierno en Estados Unidos, entre otros, han generado un ajuste de la economía mundial y fluctuaciones en el tipo de cambio.

En Perú el nuevo gobierno está teniendo que lidiar con la desaceleración económica interna, con la menor inversión privada, con un ajuste del déficit fiscal y con la paralización de algunos proyectos de infraestructura importantes. En el año 2016, el PBI creció un poco más que el 2015, a niveles del 3.9%, sin embargo, la demanda interna creció solo 0.9%.

Empresa Editora El Comercio S.A. y sus afiliadas, implementaron un plan de eficiencia para hacer frente a la desaceleración de los ingresos del negocio prensa. Las ventas registradas en el año 2016 se mantuvieron similares al periodo anterior, es decir S/. 1,503 millones. El EBITDA consolidado mejoró en 9.2%. La utilidad neta se mantuvo en S/. 95 millones.

Dentro de este entorno financiero y continuando con el periodo de transformación del negocio hacia el 2020, la empresa se ha enfocado en tres frentes durante este periodo: (i) plan de eficiencia ya mencionado; (ii) transformación digital de los negocios del Grupo y (iii) un cambio cultural que facilite la transformación y colaboración entre las unidades de negocio.

Respecto al segundo objetivo, la Unidad de Negocio Prensa dio pasos importantes de cara a la transformación y creación de un modelo de negocio multiplataforma que se apalanque en nuestras audiencias y de esta manera dar un mayor retorno a los anunciantes.

Cabe resaltar que dicha unidad generó dos grandes logros en este periodo: ser uno de los 5 medios digitales con mejor alcance en el país y cambiar exitosamente el formato del diario El Comercio al modelo Berlínés (de lunes a viernes).

El negocio de Televisión tuvo un año record creciendo sus ingresos en 18% y la rentabilidad en 11%. Además, inauguró en junio 2016 en Pachacamac el nuevo Centro de Producción de Contenidos de América TV, uno de los Centros de Producción más grandes y modernos de Latinoamérica. Este centro cuenta con 54,000 m<sup>2</sup> de terreno y cuenta con 4 estudios equipados en HD y uno en UHD. Estos nuevos estudios nos permitirán mantenernos a la vanguardia en contenidos de TV tanto para el Perú como para el extranjero.

El negocio de servicios empresariales, tuvo un año record de ingresos, alcanzando los niveles de S/. 184 millones.

Los clasificados digitales han tenido un magnífico año creciendo sus ingresos en más de 60%. Se ha mejorado la experiencia del usuario y se ha puesto un mayor enfoque en el retorno de los clientes.

El negocio de Entretenimiento, sigue creciendo en los 3 países en los cuales actualmente opera siendo líder en su rubro. Posee más de 57 mil metros cuadrados rentados ubicados en 144 centros de entretenimiento familiar en Chile, Perú y Colombia.

La Unidad de Educación en el año 2016 mejoro sus indicadores principales de captación y de eficiencia gracias al lanzamiento de 5 nuevas carreras y a la reducción del 18% de los costos totales.

Se viene mejorado el Gobierno Corporativo de la empresa contratando asesores especializados en los Directorios y Comités de la empresa como un paso previo para el nombramiento de Directores Independientes.

El esfuerzo y dedicación de todos los colaboradores se ve reflejado en los resultados obtenidos en este 2016. Quisiera agradecer a todos los colaboradores de la empresa por el esfuerzo y apoyo brindados y por los resultados satisfactorios del año 2016.

Atentamente,

**José Antonio García Miró Miró Quesada**  
**Presidente del Directorio**

## **DIRECTORIO**

Presidente: José Antonio García Miró Miró Quesada  
Vicepresidenta: Victoria Eugenia de los Milagros Miró Quesada Martens de Rodríguez Larraín  
Directora: María del Carmen Miró Quesada Arias  
Directora: María Francisca Graña Cánepa  
Director: Pablo Llona García Miró  
Director: Gabriel Miró Quesada Cisneros  
Director: Alfonso Miró Quesada de la Fuente  
Director: Luis Miró Quesada Valega  
Director: Bernardo Roca Rey Miró Quesada

## **COMITÉ EJECUTIVO**

José Antonio García Miró Miró Quesada  
Victoria Eugenia de los Milagros Miró Quesada Martens de Rodríguez Larraín  
Pablo Llona García Miró  
Luis Miró Quesada Valega

## **CONSEJO CONSULTIVO EDITORIAL**

Alejandro Miró Quesada Cisneros  
Victoria Eugenia de los Milagros Miró Quesada Martens de Rodríguez Larraín  
Francisco Miró Quesada Rada

## **DIRECTORES DE MEDIOS**

### **PRENSA**

El Comercio

Director Periodístico: Fernando Berckemeyer Olaechea

Trome

Director Periodístico: Carlos Espinoza Olcay

Peru.21

Director Periodístico: Juan José Garrido Koechlin

Gestión

Director Periodístico: Julio Lira Segura

Depor

Director Periodístico: Daniel Titingher López

Publimetro

Director Periodístico: Luis Carlos Arias Schreiber Barba

### **TELEVISIÓN**

América Televisión y Canal N

Directora Periodística: Clara Elvira Ospina

## **GERENCIA GENERAL**

Gerente General de Empresa Editora El Comercio S.A.: César A. Pardo Figueroa Turner (\*)

(\*) A partir del 1 de marzo del 2017 ha asumido la Gerencia General el señor Jaime Graña Belmont

## **GERENCIAS DE UNIDADES DE NEGOCIO**

### **UNIDAD DE NEGOCIO PRENSA:**

Gerente General Unidad de Negocio Prensa: Ernesto Cortés Rojas

### **UNIDAD DE NEGOCIO TELEVISIÓN:**

Gerente General de Compañía Peruana  
de Radiodifusión S.A.: Eric Jürgensen Flores

### **UNIDAD DE NEGOCIO EDUCACIÓN:**

Gerente General de Proyectos Educativos  
Integrales del Perú S.A.C.: Julio Noriega Cabrerizo

### **UNIDAD DE NEGOCIO ENTRETENIMIENTO:**

Gerente General de Atracciones Coney Island  
S.A.C.: Carlos Palomino Velásquez

### **UNIDAD DE NEGOCIO SERVICIOS EMPRESARIALES:**

Gerente General de Vigenta Servicios  
Empresariales S.A.C.: Renzo Mariátegui Bosse

### **UNIDAD DE NEGOCIOS TRANSACCIONALES:**

Gerente de Unidad de Negocios  
Transaccionales: Mariano Nejamkis Koffsmon

## REDACCIÓN

### EL COMERCIO

Director Periodístico:	Fernando Berckemeyer Olaechea
Sub Director:	Enrique Pasquel Rodríguez
Editor Central de Política:	Erick Sablich Carpio
Editor Central de Opinión:	Andrés Calderón López
Editor de la Mesa Central de Redacción:	Pedro Ortiz Bisso
Editor Central de Proyectos Especiales:	Jaime Bedoya García Montero
Editor de Contenido y Proyectos Digitales:	Carlos Salas Abusada
Editor Central de Economía y Negocios:	Gonzalo Carranza Bigotti
Editor de Diseño e Infografía:	Angel Hermoza Denegri
Editor Central de Edición Gráfica y Diseño:	Manuel García Miró Bentín
Editora de Luces:	Maribel De Paz Anderson
Editor de País:	Giulio Valz-Gen de las Casas
Editor del Suplemento Dominical:	Dante Trujillo Ruíz
Editora de Servicios Periodísticos:	Silvia Miró Quesada Ferreyros de Lira
Editor de Deportes:	Guillermo Oshiro Uchima
Editor de Mundo:	Aurelio Arévalo Miró Quesada
Editora de Lima:	Karla Bardales Farronay
Editor Central de Somos:	Eduardo Lavado Gagliardi
Editora de Control de Calidad:	Isabel Tumi Guzmán
Editora de Suplemento Semana Viú:	Ana Patricia Ku King Sánchez
Editora de Suplemento Semana Vamos!:	María Isabel Gonzalez
Editora de Suplemento Semana CasayMás:	Ana Patricia Ku King Sánchez

### PUBLICACIONES Y REVISTAS

Editora General de Revistas:	Ana Patricia Ku King Sánchez
<i>Content Lab</i> :	Daniel Titinger López
Editora de Contenido Comercial:	Jimena Villavicencio Farfán
Editor de <i>Ruedas &amp; Tuercas</i> :	Humberto Aliaga Benedetti
Editor de <i>Revista G de Gestión</i> :	Rafael Rojas Tupayachi
Editor de <i>Hola! Perú</i> :	Ana Patricia Ku King Sánchez
Editora de <i>Revista Vamos!</i> :	María Isabel González
Editora de <i>Revista Casa y Más</i> :	Ana Patricia Ku King Sánchez



## **ADMINISTRACIÓN**

### **GERENCIA DE AUDITORÍA INTERNA**

Gerente Central de Auditoría Interna: Jorge Garrido Troll

### **GERENCIAS**

Gerente Central de Operaciones: Ignacio Prado García Miró  
Gerente Central de Administración y Finanzas: Rodolfo Guillioli Schippers  
Gerente Central de Estrategia y Desarrollo de Negocios: Julio Noriega Cabrerizo  
Gerente Central de Gestión del Talento: Vicente Crosby Russo  
Gerente de Circulación: Mario Echegaray  
Gerente de Negocios Transaccionales: Mariano Nejamkis Koffsmon

### **ADMINISTRACION Y FINANZAS**

Gerente de Finanzas: Milagritos Olivero Groppo  
Gerente de Valores: Rocío Klüver Piaggio  
Gerente Legal: Karim Merzthal Reyes  
Contador General: Víctor Ponce de León Agüero

### **PUBLICIDAD Y COMERCIAL**

Comercial: Ricardo Fortes García  
Ventas: César Serván Laurie  
Investigación y Mercados: María Elena Otiniano Chávez

### **SERVICIOS EMPRESARIALES**

Zetta: Renzo Mariátegui Bosse  
Dataimágenes: Carlos Calderón Torres  
Servicios de Impresión: Javier Wong del Águila

## Entorno macroeconómico

Durante el año 2016 la economía peruana creció 3.9%, según los estimados del Banco Central de Reserva (BCR) y del INEI.

Lo preocupante en el 2016 ha sido la desaceleración que mostró el crecimiento en el transcurso del año. Tras un auspicioso primer trimestre (4.5%), en el último la economía habría crecido mucho menos (2.5%, su menor nivel en siete trimestres, según estima el Banco de Crédito) debido a la menor contribución del sector minero y a la caída de la inversión pública del Gobierno general (-17.6%), explicada por el fuerte ajuste fiscal para lograr la meta de déficit fiscal del 3% del PBI, que se sumó a la contracción que ya venía sufriendo la inversión privada.

No obstante, el resultado del 2016 representa una aceleración respecto al 2015 (3.3%), pero tiene su explicación en los sectores primarios de la economía que tuvieron un mayor (9.6%) crecimiento que en el 2015 (6.9%), principalmente la minería metálica (22%), impulsada por la producción de cobre de Las Bambas y Cerro Verde.

En contraste, los sectores no primarios, que generan más empleo y valor agregado, mostraron un comportamiento débil (2.5%) similar al del 2014 (2.4%). La construcción cayó 2.7%, tras haber caído 5.7% en el 2015; la industria no primaria continuó sumida en recesión (-2.1%) y la no primaria también cayó debido en parte a la disminución de la producción pesquera (-12.8%). Las actividades de comercio y servicios mantuvieron tasas positivas pero menores que en el 2015.

Por el lado del gasto, la demanda interna se mantuvo débil, creciendo solo 0.9%. Principalmente porque la inversión privada aceleró su tasa de caída (-5.5% versus -4.5% en el 2015), acumulando tres años seguidos con malos resultados. En su proyección de inicios del 2016, el BCR estimaba que la inversión privada dejaría de caer este año. Si bien, tras el resultado de las elecciones generales, se esperaba que las expectativas empresariales (y de los consumidores) continuarían creciendo (tal como lo hicieron tras la primera vuelta electoral) y empujarían la inversión privada a la recuperación, eso no ocurrió.

En parte, ello se explica por los mensajes ambiguos del gobierno respecto a su política económica y a la falta de acuerdos con la oposición, a la gran cantidad de trabas a la inversión que no son fáciles de desmontar (como pretende el gobierno) y al fuerte ajuste fiscal que tuvo que hacer el gobierno en el último trimestre para lograr su meta de déficit fiscal (3% del PBI).

Como consecuencia de ello, el empleo formal desaceleró su tasa de crecimiento, lo mismo que los ingresos por trabajo, mientras que aumentó la creación de empleos de mala calidad. Ello explica una dinámica moderada del consumo privado (3.5%, cuando el 2013 crecía a 5.3%)

Una buena noticia en el 2016 fue que la balanza comercial pasó de un déficit de US\$ 3.2 mil millones en 2015 a un superávit de US\$ 600 millones. Sin embargo, este resultado si bien obedece a un aumento de las exportaciones, ello ha sido básicamente de cobre; además, las importaciones cayeron como reflejo de la caída de la inversión privada.

En el campo de las finanzas públicas, el déficit fiscal continuó deteriorándose al pasar de 2.1% del PBI en el 2015, a 2.7%. Si bien en los últimos meses del año el déficit ha ido disminuyendo (llegó a 3.4% en setiembre), ha sido a costa de un fuerte ajuste fiscal en el último trimestre.

La inflación cerró en 3.23% en el 2016, por encima del rango meta del BCRP (entre 1% y 3%), siendo el tercer año consecutivo que se incumple la meta. El alza de algunos precios de

alimentos perecibles por problemas climáticos fue el que más incidió en el repunte de los precios, seguido por los servicios de Enseñanza y Combustibles y Electricidad.

En el entorno internacional, la situación general no ha cambiado mucho. El año 2016 la economía mundial creció 3.0%, según proyecta el BCR, tasa un poco menor que en el 2015 (3.2%). Estados Unidos habría crecido 1.6% (más que el 1.5% esperado hace tres meses, pero menor al 2.6% del 2015). Para el 2017 se espera una recuperación a 2.2%, en línea con las previsiones de un mayor estímulo fiscal, lo cual puede favorecer a países como el Perú. Sin embargo, las posibles políticas proteccionistas de la administración Trump y el alza más acelerada de las tasas de interés que se espera de parte de la FED, puede tener un efecto recesivo sobre nuestra economía.

En cuanto a China, su economía también creció en el 2016 a 6.7%, una tasa mayor al 6.5% que se esperaba en setiembre, pero menor al 6.9% que registró en el 2015. Se espera para el 2017 y años siguientes una desaceleración hacia el 6.2%.

Algo similar ocurre con el crecimiento de la producción conjunta de los países de la zona euro que habría llegado a 1.7%, mejor al 1.6% que se esperaba hace un trimestre, pero menor al 2.0% del 2015.

## Unidad de Negocio Prensa

### PRENSA & NEWS

En todo el mundo los medios impresos, los diarios enfrentan un reto muy grande frente a la disrupción que los medios digitales.

Los resultados consolidados de la unidad de negocio cierran manteniendo la línea de EBITDA en los mismos valores que los obtenidos en el 2015 pero con un mejor ratio sobre facturación. Estos resultados colocan al grupo como un absoluto referente regional del sector.

Nuestra estrategia mantiene cuatro pilares fundamentales; i) mejorar la oferta de valor para audiencias y anunciantes tanto en impresos como en digital; ii) constante implementación de acciones generadoras de eficiencias en costos y gastos; iii) transformación y creación de un modelo de negocio digital sobre nuestras marcas y publicaciones y iv) desarrollo de nuevos modelos de negocio y de ingresos apalancados sobre nuestras audiencias y servicios.

Estos lineamientos nos están permitiendo implementar cambios estructurales en la unidad de negocio no solo tradicional, sino también, en el nuevo entorno digital.

- Los visitantes digitales de nuestras plataformas nos colocan entre los 5 medios digitales con mejor alcance en el país, sólo por detrás de Facebook, Google y Yahoo.
- Hemos iniciado en el 2016 la implementación de plataformas tecnológicas de última generación que nos permitirán seguir creciendo en audiencia local e internacional.
- Desarrollamos innovaciones constantes en la oferta comercial cambiando la estrategia de venta, de una oferta de espacios publicitarios a una oferta de soluciones integrales que combinan marcas, formatos y plataformas –impresos, digital, móvil- de acuerdo a las necesidades de nuestros anunciantes.

### El Comercio

El 2016 fue un año clave para el equipo de editores contratados en el 2015. En paralelo con las elecciones presidenciales, se desarrollaron dos cambios estructurales para el diario: el cambio al formato berlinés (el mayor cambio de formato de EC en décadas) y el cambio de la redacción a un sistema de “digital first”.

El director periodístico del diario por segundo año consecutivo ocupa el primer lugar de la Encuesta del Poder en la Prensa. Además, En Septiembre el director periodístico fue nombrado vicepresidente regional de la Comisión de Libertad de Prensa de la SIP.

El 14 de marzo salió el diario berlinés de Lunes a Viernes, el mismo que supuso también un cambio del diseño del diario de fin de semana.

El berlinés fue un éxito en la recepción de los lectores, obteniendo un índice de recomendación del 91% (top two box) en los estudios realizados por Arellano Marketing, y también logró una amplia aceptación en los anunciantes. El nuevo diseño, por su parte, contribuyó a que por segundo año consecutivo EC ganara premios de la Society of News Design (los Óscares del diseño periodístico) en 4 categorías.

En cuanto a la plataforma digital, durante el 2016 El Comercio fue transformando paulatinamente todas sus áreas hasta volverse, en diciembre, el primer diario nacional en trabajar al 100% con un sistema de digital first. Es decir, un diario en el que casi la totalidad de

la redacción trabaja para la web, en base a los horarios del tráfico virtual, y en el que los contenidos editoriales se diseñan pensando en primer lugar en la plataforma digital.

Bajo este sistema la web del diario incrementó su liderazgo durante el año, creciendo 9% en el número de páginas vistas frente al 2015 y alcanzando en junio del 2016 las cifras mensuales de 278'205,963 páginas vistas y 26'069,270 browsers únicos, con las que batió los records históricos de nuestra marca y de cualquier competidor peruano en estas categorías (El Comercio tiene casi el doble de browsers únicos y el triple de páginas vistas que su competidor más cercano).

Además, en noviembre el diario superó los 3 millones de seguidores en Twitter, convirtiéndose en la cuenta con más seguidores en Perú y superando a diarios de mercados más grandes como La Nación, El Mercurio o El Clarín.

En el 2016, El Comercio cerró con 1.9 millones de lectores semanales y 1.5 millones de usuarios semanales; logrando un alcance total (impreso + digital) de casi el 40% de la población limeña, ratificando su posición de liderazgo en los segmentos altos y medios; en donde también cuenta con 81,400 suscriptores.

### **Trome**

En el 2016 se inició una estrategia de cambio de precios de venta de ejemplares. El precio de S/.0,50 se había mantenido durante más de 13 años a nivel nacional. El Precio de los ejemplares fuera de Lima pasó de S/. 0.50 a S/. 0.70 céntimos de lunes a domingo. Mientras que, en Lima, se incrementó el precio -desde el mes de junio y solo los días domingos- a S/.0.70 céntimos, manteniendo el precio original de lunes a sábado. Esta acción permitió mejorar el margen de contribución de la circulación sin impactar la lectoría y la inversión de los anunciantes.

Trome ha sido en el 2016 uno de los diarios con mayor éxito en la región manteniendo los ingresos de publicidad impresa mientras consolida una operación digital potente.

En el plano digital Trome cerró el año con 4,725,441 de browser únicos y 37,935,536 de páginas vistas, y 31% de crecimiento en ingresos publicitarios digitales versus el año anterior.

### **Depor**

En el 2016 Depor se consolidó como el periódico deportivo líder de su categoría alcanzando una venta promedio diaria de 122,361 ejemplares y una lectoría de 411,430 en Lima. La Copa América Centenario y la Champions League fueron los eventos deportivos de mayor relevancia que aportaron significativamente en términos de circulación y tráfico web.

En cuanto al desarrollo digital, el lanzamiento de depor.com significó un nuevo reto para la marca que este año inició su búsqueda de mayores audiencias en países como México, Estados Unidos, España y Argentina alcanzando un crecimiento del 4.5% de browsers únicos con respecto al 2015 y logrando 51'975,507 de páginas vistas en el 2016. Este crecimiento también se dio en las redes sociales a través de las cuales se han generado novedosas iniciativas como el programa "Negro y Blanco" con un alcance promedio mayor a las 250,000 personas y micro programas como "A lo Play" con contenido audiovisual que incrementa el tiempo de permanencia en depor.com.

En cuanto a la venta publicitaria, Depor desarrolló nuevas acciones comerciales y la elaboración de productos de extensión de marca que suman ingresos significativos al producto.

### **Perú.21**

En el 2016 Perú.21 mantuvo su estrategia de mejora continua e institucionalidad del contenido

periodístico y de la marca. Se implementaron cambios eliminando ciertas secciones como la Chica 21 y el Horóscopo que no iban en línea con los valores editoriales. Por el contrario, ingresó la sección Mujer 21, sección destinada a contar historias de mujeres que trascienden. Las ediciones de Perú 21 suben de precio a nivel nacional, en Febrero se comienza con las ediciones regionales pasando de costar S/.0.50 a S/.0.70 y en Mayo la edición de Lima pasa de S/.0.70 a S/.1.00 de lunes a domingo. Este incremento de precio nos permitió tener un aumento en el ingreso por ejemplares de 6% vs el año anterior.

Perú 21 cuenta con una lectoría de 216 mil lectores en Lima de Lunes a Viernes. En lo que se refiere a la versión web de Perú21 esta llega a tener 4.6 millones de usuarios únicos y 29.2 millones de páginas vistas en promedio durante el 2016.

### **Gestión**

Durante el 2016 Gestión consolidó su liderazgo y fuerte posicionamiento relevante entre los ejecutivos y empresarios del país en todas sus plataformas –print y digitales.

En Mayo del 2016 Gestión lanzó el primer App Nativo del grupo llamado Gestión Espresso, un app de noticias que resume lo más importante de la coyuntura económica y empresarial, logrando alcanzar 32 mil descargas a fines de año y una nueva fuente de ingresos publicitarios. Con esto Gestión complementa su portafolio de productos siguiendo las tendencias de consumo de información de sus lectores.

La revista G cumplió 5 años en el mercado, celebrándose con un cóctel que congregó a la alta gerencia de las empresas más importantes del país.

Gestión cierra el 2016 con 105 mil lectores y 17 mil suscriptores. En su versión digital Gestión crece en 31% sus visitantes únicos y 42% de páginas vistas, llegando a tener 2.7 millones de VU y 13.9 millones de PV en promedio el 2016. A nivel publicitario Gestión crece 4% sus ingresos versus el año anterior.

### **Publmetro**

Durante el 2016 la estrategia de Publmetro se concentró en ofrecer propuestas innovadoras y creativas a nuestros anunciantes, aprovechando nuestra red de distribución propia y activaciones BTL. Reforzamos el posicionamiento de la marca como un diario diferente que se lee en pocos minutos, con información relevante y que se entrega gratuitamente. Publmetro cierra con 141 mil lectores concentrados principalmente en el NSE AB y en las edades de 18 a 35 años. En su versión digital crece 23% en usuarios únicos vs el 2015, cerrando el año con 1.5 millones de usuarios únicos y 6.8 de páginas vistas en promedio vs el año anterior.

### **Unidad de Negocio Prensmart**

Durante el año 2016, se consolidó el cambio del modelo de negocio, intensificando las sinergias con el Grupo. En ese sentido, cerramos el año integrando la fuerza de ventas y la plataforma digital. Los contenidos continúan siendo provistos por la empresa Grupo Epena S.A.C., de manera independiente.

Cabe resaltar el cumplimiento de las metas de alcance del Negocio Digital, donde los BU de nuestras marcas ascienden a 14,5MM, con un crecimiento del 31.8%, y las páginas vistas suman 110MM, con un crecimiento del 120%.

### **Correo**

El año 2016 fue un año de crecimiento y desarrollo para la marca en sus plataformas online y offline, consolidándolo como líder de circulación dentro de la categoría de diarios serios a nivel nacional. Los ingresos a nivel nacional nos muestran resultados financieros estables para el 2016. El mix de ingresos por producto anual dejó un consolidado del objetivo planteado para el año.

Este crecimiento se ve influenciado por 2 factores. Primero, el desarrollo de los ingresos en venta digital, los cuales crecieron 33% al cierre del 2016. Segundo, el crecimiento y liderazgo de la lectoría de diarios serios a nivel nacional (KMG y CPI).

En el 2016 en la web de Correo se vieron mejoras importantes tanto en visitantes únicos; 6.4MM vs 5.8MM (+10%), como en páginas vistas 43MM vs 37MM (+16%)

### **Unidad de Negocios Revistas y Content LAB**

Durante el 2016 se desarrolló con mucho éxito un plan de eficiencias y una estrategia de consolidación de servicios de contenido. Producto de este trabajo se consolidó el "CONTENT LAB" como única área que produce contenido para todas las revistas así como para proyectos especiales comerciales.

El Content Lab ha tenido un éxito muy grande brindando soluciones de "content marketing" para anunciantes tanto tradicionales como nuevos, sus ingresos crecieron casi 10 veces durante el año.

### **Ruedas & Tuercas**

Fue la marca con más cambios en 2016. Se dispuso que R&T fuera transversal a los diarios del Grupo, así que se hicieron promociones en Perú.21, Depor y Trome (además de seguir en El Comercio). Así, se duplicó la pauta y se incrementó la circulación en 20%. Se contrató un nuevo editor (finales del año) para mejorar la estrategia de masificación del nicho, y mejorar las propuestas de la revista de cara a los potenciales clientes. Se lanzó un nuevo producto print: "Guía de precios", que tuvo una gran acogida por los lectores.

### **Casa y Más**

En 2016 estuvo enfocado en acciones de marca para nuestros anunciantes, suscriptores y lectores. Mejoramos el valor agregado a nuestros clientes de los rubros de diseño y decoración, desarrollando al menos una vez al mes eventos como Deco-nights, workshops, talleres, y promociones en print y digital en conjunto con los principales clientes.

Asimismo, este año se realizó un cambio en la metodología del estudio de lectoría incorporando en ella a los usuarios digitales. Así la revista CasayMás logró tener una lectoría de 125,985 al cierre del mes de octubre. Por el lado del suplemento semanal (sábados con El Comercio), éste cerró con 752,272 lectores.

En lo que respecta a los indicadores digitales, el crecimiento de CasayMás en usuarios únicos fue de 137% y en páginas vistas de 253%; lo cual ha permitido poder incorporar nuevas audiencias a la marca.

### **¡Vamos!**

El 2016 estuvo enfocado en mejorar la marca digital (en web y redes), ya que representa un nicho importante para los usuarios únicos de Elcomercio.pe.

Las acciones de marca con los anunciantes se enfocaron en generar bases de datos y posicionarnos en el nicho digital. ¡Vamos! cerró el año con 7'281,022 páginas vistas (según DAX), y duplicó los seguidores en Facebook (más de 60 mil al cierre del año).

Así como en el resto de marcas, en el 2016 se realizó un cambio en la metodología del estudio de lectoría, adicionando en ella las métricas digitales con lo cual la marca cierra el año con 42,730 lectores y un 355% de afinidad con su target. En lo que respecta al suplemento (domingo con El Comercio), éste cerró con 398,551 lectores.

### **Viù!**

El contenido de Viù! cambió significativamente en el último trimestre de 2016. La redacción se concentró en las temáticas de Moda y Belleza.

En el 2016 se realizaron acciones de marca con clientes tanto en print como en digital, logrando un mayor acercamiento con nuestros anunciantes.

En cuanto a lectoría, se cerró el año con 210,791 lectores promedio y con una afinidad de 430% con el target objetivo, siendo una de las más altas del Grupo.

A nivel digital logramos cerrar el año con 2'114,029 de páginas vistas (según DAX) y 708,715 de usuarios únicos.

### **¡Hola! Perú**

La revista cerró a fines de año dado que se dio por terminado el contrato con ¡Hola! España y decidimos no renovarlo.

## **Gestión Comercial Comercio y Prensa Popular**

### **Publicidad**

El mercado publicitario, por otro lado, creció por debajo del PBI, situándose en 2% por encima del 2015, llegando a los 850 millones de dólares<sup>1</sup>. Un evento importante influyó en el crecimiento publicitario: la campaña presidencial de primera y segunda vuelta. Esto significó una importante inversión de las candidaturas participantes.

Los comportamientos de inversión de los principales rubros fueron de acuerdo a la situación económica de cada sector. En el caso del sector automotriz, de acuerdo a cifras de la Asociación Automotriz del Perú (AAP), la venta de autos nuevos disminuyó en -2% durante el 2016, lo que se tradujo en una disminución de la inversión publicitaria en nuestros medios de -9% respecto al 2015. Por el lado del sector Inmobiliario, desde el 2011 las colocaciones de créditos hipotecarios presentan una desaceleración. Además, los indicadores de morosidad se encuentran al alza<sup>2</sup>. Esto impacta en la inversión en productos en -12%. Por otro lado, el comportamiento del sector de la banca peruana tuvo signos positivos. Una evidencia de ello es el nivel de solvencia y fortaleza patrimonial de las entidades locales que se situó en +15% en noviembre del 2016<sup>3</sup>, lo que impactó positivamente en la inversión publicitaria en +16%. Otros sectores relevantes fueron Grandes Almacenes (-12%), Educación (-7%), Estado (0%) y Telefonía (-4%).

La venta de publicidad print, por otro lado, disminuyó en -12%, siguiendo la tendencia de la industria.

Por el lado digital, cabe resaltar los resultados de la venta de publicidad programática, que representó un crecimiento de 47%, los de publicidad en video, con un crecimiento de 150%, y la venta de publicidad en banners móviles, que creció 58% respecto a lo vendido en el año 2015. Estos crecimientos responden de manera coherente con las tendencias de la publicidad digital a nivel mundial. Es importante mencionar el aporte de la venta de publicidad de la alianza con Google y Facebook, que tuvo crecimientos de 32% y 1000% respectivamente.

En el 2016 se continuó con la estrategia de fortalecimiento de propuestas comerciales multimedio para los anunciantes, lo que se reflejó en un fortalecimiento de la estructura comercial del grupo de ventas encargado de las Grandes Cuentas. Se puso además especial enfoque en la apertura de cartera de nuevos clientes, fortaleciendo el grupo de ventas de apertura de cuentas.

---

<sup>1</sup> Fuente: CPI / Reset

<sup>2</sup> Fuente: Estudio Layseca & Asociados, publicado por Gestión el 09/12/16.

<sup>3</sup> Fuente: Asbanc



## Unidad de Negocio Televisión

### América TV

Durante estos 14 años hemos mantenido y consolidado nuestro liderazgo ininterrumpido de Audiencia que ha fluctuado entre 34% y 39%. Somos los líderes indiscutibles en las mañanas, en las tardes y en el Prime Time de lunes a domingo.

Nuestros ingresos en el año 2016 crecieron 19% demostrando que el medio de TV sigue siendo de lejos el medio masivo por excelencia siendo insuperable en cuanto al alcance de personas y también insuperable en cuanto a efectividad como vehículo publicitario.

Se ha adicionado con éxito en la plataforma digital la señal de América TV a través de la aplicación América TV Go, generando un mayor alcance.

El 23 de junio del 2016 fue la gran inauguración del nuevo Centro de Producción de Contenidos de América Tv, con más de 23,000 m<sup>2</sup> de construcción sobre un terreno de más de 54,000 m<sup>2</sup>, en el Perú y el mismo que ocupa un lugar de privilegio, dentro de los 5 Centros de producción más grandes en Latinoamérica. Cuatro estudios totalmente equipados en HD y un estudio equipado en 4K. Son 4,000 m<sup>2</sup> en estudios internos y 20,000 m<sup>2</sup> para escenografías de exteriores. Esta inversión nos da una gran ventaja competitiva tanto para el mercado peruano como para el internacional para la generación de contenidos de TV y video.

El 10 de noviembre estrenamos nuestra primera co-producción “El Regreso de Lucas” con Telefé con un éxito importante.

El 6 de diciembre fue la emisión del capítulo final de nuestra Teleserie “Al Fondo hay Sitio”, que durante los últimos 8 años, y en toda la historia de la televisión peruana, ha sido el programa más visto y con los ratings más altos. Nuestro agradecimiento especial a Gigio Aranda y su gran equipo de guionistas y al gran equipo de Producción.

Ya estamos trabajando desde hace cinco meses en el reemplazo de la Teleserie de las 20 horas con el mismo equipo humano de guionistas, directores, productores editores y productores musicales de la serie “AFHS” esa es la garantía; la nueva serie “De Vuelta al Barrio” se estrenará el mes de abril 2017.

Con DEL BARRIO PRODUCCIONES de Michelle Alexander produciremos: “Sólo una Madre”, “Mujercitas” y a fines del 2017 la novela “Colorina”, entre otras que nos acompañaran en el 2017.

## Unidad de Negocio Educación

A finales del 2015, se aprobó un nuevo plan estratégico y una misión revisada, para desarrollar una institución educativa sostenible, con un modelo centrado en el estudiante y en la calidad e innovación de su oferta educativa, que pudiese ser replicado con éxito.

Para el 2016, los objetivos institucionales incluían re-perfilar y adaptar la empresa, su equipo, sus capacidades comerciales y operativas, su estructura de costos, y su oferta educativa y propuesta de valor, a los nuevos retos del mercado. Lograr estos objetivos, centrados en conseguir la sostenibilidad y pertinencia de un modelo de calidad, se planteó como un imperativo estratégico previo al inicio de la fase de expansión de la institución.

Los resultados logrados en este año y medio, con el involucramiento activo de los accionistas, han excedido considerablemente lo planificado para esta fase: (i) Avansys lanzó 5 carreras nuevas con éxito, y culminó el rediseño curricular de todas las carreras existentes de la mano de expertos de industria (ii) se logró un aumento de captación de 35% de alumnos nuevos regulares (excluyendo becarios) gracias a nuevas estrategias comerciales y a la implementación de un nuevo CRM; (iii) se redujo en casi 40% el costo de captación por alumno nuevo; (iv) se logró una reducción general de 18% en la base de costos anuales recurrentes gracias a un nuevo modelo de programación horaria centralizada, al redimensionamiento de las áreas de *back-office*, a la racionalización general del gasto, y a las eficiencias comerciales mencionadas; y (v) se mejoró la calidad educativa y de los servicios al estudiante, gracias a la creación del área de Calidad Educativa con nuevas políticas y procesos, y a la creación del área de Servicios Educativos para incluir servicios de apoyo al estudiante, entre ellos Orientación Psicológica y Tutorías, Bienestar y Vida Estudiantil, y Oportunidades Laborales y Contacto con el Egresado. Adicionalmente se desplegó el Sistema de Información del Estudiante (SIS), como un primer paso importante en la actualización del *back-bone* tecnológico de la institución.

Todos estos avances, logrados con una menor estructura de costos, nos dan la confianza de que Avansys está encaminado para consolidar un modelo de negocio y educativo de calidad, que acompañe a sus estudiantes a lo largo de su vida académica y profesional, y que sea accesible e inclusivo, al mismo tiempo que rentable y replicable.

## Unidad de Negocio Entretenimiento

La Unidad de Negocio de Entretenimiento, se consolida como uno de los líderes regionales con operaciones en Perú, Colombia y Chile con aproximadamente 60,000 m<sup>2</sup> arrendados en más de 90 Centros Comerciales.

Cabe resaltar, que el nivel de flujo de caja operativo y capital de trabajo positivo permite autofinanciar el crecimiento orgánico previsto en más de 10% para el 2017.

Posicionándose así, en aliado estratégico de los centros comerciales y de la expansión del retail moderno en la región (propiedad de los principales grupos económicos en cada país), brindándoles soluciones de entretenimiento familiar para su evolución como campo de juegos y de experiencias.

Sumando a la trayectoria ya reconocida de nuestras marcas (Coney Park, Happy City y Yukids), se rediseñó un moderno “look and feel” y se trabajó en ampliar el portafolio de conceptos innovadores, con el objetivo de mejorar el producto, incrementar las ocasiones y frecuencia de consumo, así como la ampliación de segmentos objetivos.

Adicionalmente, considerando la impactada demanda interna y mayor competencia por el tiempo libre y gasto discrecional del consumidor, se ha puesto foco en el crecimiento selectivo, evaluando los futuros proyectos teniendo en cuenta la plaza (ciudad o distritos), la dimensión de los nuevos Centros Comerciales, la zona de influencia y el segmento objetivo atendido. También se ha logrado optimizar la inversión por m<sup>2</sup>, el mix ideal y distribución de juegos, con foco en el valor creado proyectado para cada tipo de local.

Complementariamente, se inició el proceso de digitalización con el lanzamiento del piloto de carga virtual vía nuestra plataforma web transaccional y se empezó a abordar el proceso de personalización de más de 1 millón de tarjetas en circulación.

## Unidad de Negocios Transaccionales

La Unidad de Negocios Transaccionales ha tenido un año 2016 de continua transformación y crecimiento.

Los tres clasificados - Aptitus, Urbania y Neoauto - han podido encauzar su migración de papel a digital y mostrado crecimientos importantes en esta línea. Los ingresos digitales de estos negocios han crecido 97% respecto del año anterior.

Adicionalmente, el foco principal se ha definido sean los leads (Contactos a avisos en Urbania y Neoauto y Postulaciones a avisos de empleo en el caso de Aptitus), y sobre ellos se ha concentrado la gestión de adquisición de audiencia, generando de este modo más valor para los clientes.

En Aptitus se ha trabajado sobre la adquisición eficiente de audiencia que genera valor para los clientes, generando más de 10 millones de postulaciones a los avisos de empleos publicados durante el año y logrando, llegando hacia fin de año, 45% de la audiencia desde dispositivos móviles. A su vez se ha preparado el lanzamiento del *marketplace* másEducación.com, para que las instituciones educativas ofrezcan sus cursos. Durante los primeros meses del 2017 se ha puesto operativo e iniciado su comercialización y generación de audiencia.

En Urbania - mediante trabajos de desarrollo del producto digital y manteniéndose siempre cerca de los clientes - se ha logrado crecer +130% en sus ingresos digitales, manteniéndose en +50,000 avisos activos publicados permanentemente. Además, se ha trabajado sobre la adquisición de audiencia relevante, la cual ha venido en más de 45% desde móviles, lográndose sobre el final del año bajar sostenidamente los costos de adquisición de los contactos para los avisos publicados.

También se destaca el claro liderazgo de Neoauto.com en el mercado automotriz consolidándose cada vez más como la principal herramienta por su efectividad en el mercado de compra venta de vehículos en el Perú, tanto en papel como en digital, donde más del 55% de la audiencia ha venido desde dispositivos móviles.

Por su parte, también ha sido un gran año para nuestro negocio PagoEfectivo, habiendo crecido sus ingresos 55% respecto del año anterior y estando presente en más de 250 sitios nacionales e internacionales como medio de pago para *ecommerce* que permite a la población no bancarizada hacer transacciones online. Se terminó el año superando las 80,000 transacciones efectivas por mes.

Finalmente - como parte del foco en crecimiento digital en clasificados y negocios *fintech* - se ha decidido vender las operaciones de Ofertop y cerrar las de Estilomío, debido a su bajo crecimiento y rentabilidad y se aprovechó a reasignar recursos necesarios para otras marcas de la Unidad.

## Unidad de Negocio Servicios Empresariales

El año 2016 se facturó un 11 por ciento más que el año anterior, con lo cual se logró un récord histórico en Ventas.

En Amauta Impresiones Comerciales estuvimos 12 por ciento por encima del año anterior en ventas gracias a la consolidación de nuestra Cartera de Clientes. En el año se adquirió nuestra nueva Prensa Plana de 8 Colores Man Roland que estará instalada en Febrero del año 2017 para poder atender de forma más rápida a nuestros clientes.

En Zetta Comunicadores tuvimos un año récord creciendo 17 por ciento. Se logró una facturación récord de más de 39 millones de soles.

El Negocio de Etiquetas se consolidó diversificando nuestras líneas de negocios. Hoy ya representa el 35 % de nuestra facturación. En mayo se instaló nuestra segunda Rotativa Flexográfica de Etiquetas, la más moderna del Mercado con una inversión de 1 millón de dólares. En menos de dos años nos hemos consolidado entre los 3 principales fabricantes de Etiquetas en el Perú.

Nuestro Negocio de Bolivia se consolidó y obtuvimos un crecimiento de más de 10% de facturación.

En Dataimágenes se inició con mucho éxito el proceso de implementación de nuestro propio sistema de *track and trace* de documentos, el cual está operativo desde marzo del 2016 consolidando nuestra operación. La empresa ha iniciado un proceso de transformación digital muy importante que diversificará aún más nuestras operaciones. Con ello hemos dado un giro al negocio variabilizando nuestra operación de transaccionales. Nuestro enfoque es el de convertirnos en la Central de Base de Datos y *Analytics* más importante del País.

## **Auditoría Interna**

Alineados con los principios de Buen Gobierno Corporativo, hemos realizado nuestro trabajo con autonomía e independencia, contribuyendo con la identificación y/o seguimiento de casos relacionados a comportamientos que van en contra del código de ética del Grupo El Comercio.

En ese sentido, también hemos participado de la implementación del Canal de Denuncias que estará operado por la firma internacional EY (Ernst & Young), poniendo a disposición de los trabajadores un medio confidencial y anónimo por el cual hagan consultas, reclamos o denuncias sobre irregularidades o incumplimientos a nuestro código de ética.

## Gestión de Personas

Con el objetivo de descentralizar la gestión y atender directamente las necesidades de las unidades de negocio del Grupo El Comercio la estructura de Gestión de Personas cambió a nivel organizacional y funcional en el 2016.

La descentralización se dio mediante la creación de cuatro equipos liderados por Business Partners y su asignación a cada una de las unidades de negocio. Estos equipos gestionan directamente los procesos de Selección, Inducción, Capacitación y Bienestar Laboral entre otros. En simultaneo se consolidó el concepto de la Oficina Corporativa desde la cual se siguen determinando los procedimientos, políticas, metodologías de trabajo y herramientas corporativas.

En el año 2016 se realizó la evaluación de desempeño por competencias al 100% de los trabajadores y en conjunto con la medición de potencial de cada trabajador se elaboraron los Mapas Estratégicos del Capital Humano, los cuales por primera vez mostraron una tendencia del desempeño de 1198 trabajadores, permitiéndonos una planificación y gestión más objetiva y acertada tanto de los trabajadores como de los recursos.

Siguiendo la estrategia de los negocios digitales emprendidos por el Grupo se realizaron revisiones individuales de las posiciones digitales para garantizar la atracción y retención de los trabajadores de alto desempeño en las unidades de negocio Prensa y Transaccionales.

## Administración y Finanzas

Continuando en el periodo 2016 con las iniciativas de Eficiencia que se desarrollaron a finales del 2015 se alcanzaron ampliamente los objetivos planteados. Se lograron implementar casi la totalidad de las más de 230 iniciativas a de manera transversal en la organización con un ahorro anual de S/. 72 millones, de los cuales más del 80% impactaron en el periodo 2016. Estos ahorros han impactado de manera positiva principalmente a los negocios de Prensa y Transaccionales.

Los retos durante este periodo de desaceleración económica, en conjunto con un nuevo gobierno entrante a mediados del año, acentuaron la necesidad de cambios organizacionales y del modelo de negocio. Dentro de las oportunidades que se tomaron se desarrolló en el segundo semestre del año mejoras sustanciales al área de Logística, tanto almacenes como compras nacionales. Estas mejoras se implementaron tanto a: (i) nivel organizacional; (ii) de procesos; y (iii) de gobierno corporativo.

El capital de trabajo, uno de los elementos que se ha revisado fuertemente en este periodo, ha mejorado sustancialmente debido a cuatro factores primordialmente: (i) reducción del inventario de papel periódico y especial por 1.5 meses promedio; (ii) pago de facturas de papel con diferido de 90 días; (ii) mejora de días de cobro en más de 15% vs el periodo anterior; y (iv) extensión de periodo de pagos de las cuentas por pagar.

En el último trimestre el año se completó un proceso de re perfilamiento de S/. 180MM de deuda bancaria de corto a mediano plazo. Con este proceso se tiene una deuda estructurada con tasas razonables de mercado, que cumple con los lineamientos y políticas de la empresa, con una mirada de mediano plazo –5 a 7 años. Adicionalmente, durante el periodo se repago deuda de mediano plazo por más de S/ 80MM.



## **Estrategia y Desarrollo de Negocios**

El foco estuvo centrado en el liderazgo y la creación de valor de los negocios de Entretenimiento y de Educación Superior Tecnológica (favor referirse a las secciones de Entretenimiento y Educación para el detalle de logros y aspectos destacables).

## Operaciones

### Planta Pando

En mayo 2016 se concluyó la reducción del ancho de bobina de 50" a 48" de la Rotativa Goss 7016, con la finalidad de reducir el formato de los diferentes productos de impresión del Grupo. En el mes de octubre, se culminó el mismo trabajo en la Rotativa Goss 7027. Esta implementación obedece a la necesidad de ofrecer un producto más ágil y moderno.

### Planta Amauta

En abril 2016 se gestionó y se obtuvo la Certificación ISO 9001:2008. Esta certificación valida la gestión de la calidad de los productos y/o servicios brindados, ayudándonos en nuestros procesos para alcanzar, mantener y mejorar la satisfacción de nuestros clientes, basado en una cultura de mejora continua.

En noviembre 2016 se emitió la orden de importación para la adquisición de una impresora plana usada R708, fabricación 2011. El arribo será en febrero 2017 y su implementación en marzo 2017.

### Planta Huancayo

Hemos avanzado en lograr mayor estabilidad en nuestros procesos, luego que a fines del 2015 ampliáramos a 02 rotativas nuestra capacidad instalada. Por otro lado, hemos desarrollado una mayor cantidad de proveedores formales en la zona centro para facilitar nuestra logística.

### Planta Arequipa

En febrero se concluye el montaje de la línea Tensor con 4 unidades de impresión para 32 páginas y una velocidad de 35,000 iph, iniciando operaciones con la edición viernes 05.02.2016 de Correo Puno.

En marzo se inicia la producción de los productos de El Comercio con todos los suplementos. En setiembre se obtiene el certificado de Indeci y en octubre se entrega la licencia de funcionamiento con plazo indeterminado.

### Suscripciones

En el 2016 se logró un crecimiento de suscripciones de 3.3% para El Comercio y 1.3% para Gestión; incrementando la facturación en 1.6% y 9.2% comparado con el año anterior, logrando así un ingreso de S/. 31'546,025 y S/. 5'520,804 respectivamente.

Adicionalmente se implementaron acciones que impactaron en el control de la tasa de deserciones obteniendo el último mes 2.02% para Gestión y la tasa real de Churn más baja en la historia de 1.89% en El Comercio.

En cuanto al servicio que se brindó a UNT, Prensmart y Fonoavisos, clientes internos del Grupo, se obtuvo un crecimiento de 32.05% respecto al 2015, logrando una facturación por ventas generadas por el canal de Sisac-Call Center de S/.12'382,885.

### Circulación

La Circulación a nivel nacional de nuestras marcas (El Comercio, Prensa Popular y PrenSmart) disminuyó en 12.25% en relación al año 2015, lo que significa una venta diaria promedio a

nivel nacional de 1, 317,735 ejemplares, pero teniendo una mejor contribución financiera dado el incremento de precios de tapa de varios de los ejemplares en provincia y Lima.

En la capital, se vendió 897,346 ejemplares diarios en promedio, obteniendo una participación de 68.1% del total de las ventas a nivel nacional en el 2016.

El área de Circulación cuenta con 26 distribuidores en Lima y 33 en Provincias, quienes administran 86 centros de distribución en Lima y 310 en provincias. Dicha organización abastece de diarios, revistas y productos optativos a 7,158 canillitas en Lima y 5,576 canillitas en provincias.

Las suscripciones en Lima, son entregadas por 2,173 canillitas que pertenecen a 76 centros de distribución. En provincias participan 245 canillitas en la entrega de suscripciones.