

**ANÁLISIS DE LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Y DE LOS LOGROS  
OBTENIDOS POR SU IMPLEMENTACIÓN EN LAS PYMES DE LA  
INDUSTRIA GRÁFICA DE CARTAGENA DE INDIAS DURANTE EL  
PERÍODO 2000 – 2006: ESTUDIO DE CASOS**

**VIVIANA CRUZ RODRÍGUEZ  
MARÍA ANGÉLICA VILLOTA VILLAMIZAR**

**INSTITUTO TÉCNICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
Abril de 2009**

**ANÁLISIS DE LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Y DE LOS LOGROS  
OBTENIDOS POR SU IMPLEMENTACIÓN EN LAS PYMES DE LA  
INDUSTRIA GRÁFICA DE CARTAGENA DE INDIAS DURANTE EL  
PERÍODO 2000 – 2006: ESTUDIO DE CASOS**

**VIVIANA CRUZ RODRÍGUEZ  
MARÍA ANGÉLICA VILLOTA VILLAMIZAR**

**Tesis de grado presentada para optar el título de Magíster en  
Administración**

**Director  
JUAN CARLOS ROBLEDO  
Economista – Magíster en Administración**

**INSTITUTO TÉCNICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
Abril de 2009**

## **AUTORIZACIÓN**

Cartagena de Indias D.T.C.H., 20 de Abril de 2009.

Yo, VIVIANA CRUZ RODRÍGUEZ, identificada con la cédula de ciudadanía número 45.694.124 de Cartagena, autorizo a la universidad Tecnológica de Bolívar para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catálogo online de la Biblioteca.

**VIVIANA CRUZ RODRÍGUEZ**

## **AUTORIZACIÓN**

Cartagena de Indias D.T.C.H., 20 de Abril 2009.

Yo, MARÍA ANGÉLICA VILLOTA VILLAMIZAR, identificada con la cédula de ciudadanía número 45.687.767 de Cartagena, autorizo a la universidad Tecnológica de Bolívar para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catálogo online de la Biblioteca.

**MARÍA ANGÉLICA VILLOTA VILLAMIZAR**

Cartagena de Indias D. T. y C., Abril 20 de 2009

Señores:

COMITÉ CURRICULAR DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS  
INSTITUTO TECNICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
Ciudad

Apreciados señores,

Por medio de la presente, hacemos entrega formal de la Tesis de Grado titulada **“ANÁLISIS DE LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Y DE LOS LOGROS OBTENIDOS POR SU IMPLEMENTACIÓN EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA GRÁFICA DE CARTAGENA DE INDIAS DURANTE EL PERÍODO 2000 – 2006: ESTUDIO DE CASOS.”** la cual tiene un enfoque para optar el título de Magíster en Administración.

Cordialmente,

---

**VIVIANA CRUZ RODRÍGUEZ**  
**VILLAMIZAR**

**Ma. ANGÉLICA VILLOTA**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del Presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**Ciudad y Fecha**

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPITULO 1. MARCO DE REFERENCIA</b>	7
1.1. MARCO TEÓRICO	8
1.1.1. Conceptualización de los elementos de la estrategia	8
1.1.2. El estudio de caso como metodología de investigación	43
1.2. MARCO CONCEPTUAL	45
<b>CAPITULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	50
2.1 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	52
<b>CAPÍTULO 3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	53
3.1. ESTUDIO DEL SECTOR	54
3.1.1 Análisis de los elementos de los elementos principales del Sector del Artes Gráfica	54
3.1.1.1 Participación del Mercado.	58
3.1.1.2 Uso de recursos.	60
3.1.1.3 Tamaño del Mercado	62
3.1.1.4 Indicadores de competitividad de la industria gráfica.	67
3.1.1.5 Regulaciones y reglas de juego	73
3.1.2. Análisis de las fuerzas competitivas del Sector de Artes Gráficas	

bajo el Modelo de Porter	85
3.1.2.1 Amenazas de entrada	86
3.1.2.2 El poder de los proveedores	90
3.1.2.3 El poder de los compradores	94
3.1.2.4 La rivalidad entre competidores existentes	96
3.1.2.5 La amenaza de los sustitutos	99
3.2. ESTUDIO DE CASOS	102
3.2.1. Caso 1: Alpha Impresores	102
3.2.1.1 Identificación y caracterización de la formulación estratégica de Alpha Impresores.	103
3.2.1.2 Modelo de formulación estratégica de Alpha Impresores.	108
3.2.1.3 Estado de Vulnerabilidad y Posicionamiento estratégico de Alpha Impresores.	109
3.2.1.4 Resultados de la Planeación estratégica en Alpha Impresores	111
3.2.1.5 Resultados a nivel financiero en Alpha impresores	113
3.2.1.6 Comentarios adicionales y recomendaciones	119
3.2.2. Caso 2: C.I. Organización Casa Editorial S.A.	121
3.2.2.1 Identificación y caracterización de la formulación estratégica de C.I. Casa Editorial S.A.	122
3.2.2.2 Modelo de formulación estratégica de C.I. Casa Editorial S.A.	128
3.2.2.3 Estado de Vulnerabilidad y Posicionamiento estratégico de C.I. Casa Editorial S.A.	128
3.2.2.4 Resultados de la Planeación estratégica en C.I.	



Casa Editorial S.A.	131
3.2.2.5 Resultados a nivel financiero en C.I. Casa Editorial S.A.	132
3.2.2.6 Comentarios Adicionales y recomendaciones	139
3.2.3. Caso 3: Espitia Impresores	141
3.2.3.1 Identificación y caracterización de la formulación estratégica de Espitia Impresores	142
3.2.3.2 Modelo de formulación estratégica de Espitia Impresores.	148
3.2.3.3 Estado de Vulnerabilidad y Posicionamiento estratégico de Espitia Impresores	148
3.2.3.4. Resultados de la Planeación estratégica en Espitia Impresores	150
3.2.3.5 Resultados a nivel financiero en Espitia Impresores	152
3.2.3.6 Comentarios adicionales y recomendaciones.	156
3.2.4 Caso 4: Gráficas El Cheque	158
3.2.4.1 Identificación y caracterización de la formulación estratégica de Gráficas El Cheque	159
3.2.4.2 Modelo de formulación estratégica de Gráficas El Cheque	165
3.2.4.3 Estado de Vulnerabilidad y Posicionamiento estratégico de Gráficas El Cheque.	166
3.2.4.4 Resultados de la Planeación estratégica en Gráficas El Cheque.	168
3.2.4.5 Resultados a nivel financiero en Gráficas El Cheque.	171
3.2.4.6 Comentarios adicionales y recomendaciones.	176
3.2.5. Caso 5: Imprima EU	177
3.2.5.1 Identificación y caracterización de la formulación estratégica de Imprima E.U.	178

3.2.5.2 Modelo de formulación estratégica de Imprima E.U.	183
3.2.5.3 Estado de Vulnerabilidad y Posicionamiento estratégico de Imprima E.U.	183
3.2.5.4 Resultados de la Planeación estratégica en Imprima E.U.	185
3.2.5.5 Resultados a nivel financiero en Imprima E.U.	187
3.2.5.6 Comentarios adicionales y recomendaciones.	191
<b>CAPITULO 4. CONCLUSIONES.</b>	<b>192</b>
<b>CAPITULO 5. RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS</b>	<b>217</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>221</b>

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Variables principales para el grupo Industrial y clase 2	59
Tabla 2. Variables asociadas a la utilización de recursos.	61
Tabla 3. Cálculo del Arancel Ponderado de Látex en Colombia	77
Tabla 4. Información papel tipo 1 importado en Colombia	80
Tabla 5. Información papel tipo 2 importado en Colombia	80
Tabla 6. Información papel tipo 3 importado en Colombia	81
Tabla 7. Lista de proveedores de maquinaria de Impresión más solicitados en Colombia	91
Tabla 8. Lista de proveedores de papel, tintas y otros suministros solicitados en Cartagena	93
Tabla 9. Información básica de las PYMES del Sector de artes gráficas en Cartagena.	97
Tabla 10. Matriz DOFA para Alpha Impresores	107
Tabla 11. Elementos tenidos en cuenta para el establecimiento del Estado de Vulnerabilidad	110
Tabla 12. Elementos analizados antes y después de emplear la formulación estratégica	112
Tabla 13. Matriz DOFA para C.I. Casa Editorial S.A.	127
Tabla 14. Elementos tenidos en cuenta para el establecimiento del Estado de Vulnerabilidad y Posicionamiento estratégico	129

Tabla 15. Elementos evaluados previa y posteriormente a la formulación estratégica	131
Tabla 16. Elementos tenidos en cuenta para el establecimiento del Estado de Vulnerabilidad y Posicionamiento estratégico	149
Tabla 17. Elementos evaluados previa y posteriormente a la formulación estratégica	151
Tabla 18. Matriz DOFA para Gráficas El Cheque	165
Tabla 19. Elementos tenidos en cuenta para el establecimiento del Estado de Vulnerabilidad y Posicionamiento estratégico	167
Tabla 20. Elementos evaluados previa y posteriormente a la formulación estratégica.	169
Tabla 21. Matriz DOFA para imprenta E.U	182
Tabla 22. Elementos tenidos en cuenta para el establecimiento del Estado de Vulnerabilidad y Posicionamiento estratégico	184
Tabla 23. Elementos evaluados previa y posteriormente a la formulación estratégica	186
Tabla 24. Consolidado del Sector	199
Tabla 25. Variaciones porcentuales de las principales cuentas	200
Tabla 26. Análisis vertical de las cuentas principales del 2000 al 2006	205

## LISTA DE FIGURAS

**pág.**

Figura 1. Círculo de la Estrategia Competitiva	17
Figura 2. Contexto en el cual se Formula la Estrategia	18
Figura 3. Diagrama de las fuerzas de Porter	29
Figura 4. Modelo RBV de retornos superiores.	40
Figura5. Matriz de Vulnerabilidad	48
Figura 6. Cadena de suministro de la Industria gráfica	76
Figura 7. Posicionamiento estratégico de Alpha Impresores en el Sector de artes gráficas.	111
Figura 8. Posicionamiento Estratégico de C.I Casa Editorial S.A	130
Figura 9. Posicionamiento Estratégico de Espitia Impresores	150
Figura 10. Posicionamiento Estratégico de C.I Casa Editorial S.A	168
Figura 11. Posicionamiento Estratégico de Imprima E.U	185
Figura 12. Especialización de cada una de las empresas estudiadas	194
Figura 13. Evolución de la participación de las cuentas del Activo sobre el total del Activos	206
Figura 14. Evolución de la participación de las cuentas del Pasivo y el Patrimonio	208

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>pág.</b>
Gráfica 1. Número de trabajadores del Sector de artes gráficas en Los principales países vinculados a Conlatingraf.	55
Gráfica 2. Crecimiento de la Industria gráfica a septiembre de 2006	64
Gráfica 3. Coparativo ventas 2006/2007.	66
Gráfica 4. Balanza Comercial de la industria gráfica Colombiana en el periodo 2001-2005	70
Gráfica 5. Tasa de Apertura de Exportaciones de la industria gráfica Colombiana	71
Gráfica 6. Comportamiento de los indicadores IPL, IRH e ICLU en el periodo 2001-2005	72
Gráfica 7. Comportamiento de las importaciones de Látex Periodo 2000-2006.	78
Gráfica 8. Nivel de importaciones de papel barnizado.	79
Gráfica 9. Distribución de ventas por sector económico	103
Grafica 10. Análisis Vertical Alpha Impresores	113
Grafica 11. Indicadores de Liquidez Alpha Impresores	116
Grafica 12. Indicadores de Endeudamiento Alpha Impresores	117
Grafica 13. Indicadores de Rotación Alpha Impresores	118
Grafica 14. Indicadores de Rentabilidad Alpha Impresores	118
Gráfica 15. Distribución por Sector económico	122

Gráfica 16. Análisis Vertical Casa Editorial EU	133
Grafica 17. Indicadores de Liquidez Casa Editorial EU	135
Grafica 18. Indicadores de Endeudamiento Casa Editorial EU	136
Grafica 19. Indicadores de Rotación Casa Editorial EU	137
Grafica 20. Indicadores de Rentabilidad Casa Editorial EU	137
Grafica 21. Indicadores de Liquidez Casa Editorial Ltda.	139
Grafica 22. Indicadores de Endeudamiento Casa Editorial Ltda.	139
Grafica 23. Distribución de ventas por sector económico	142
Grafica 24. Análisis Vertical Espitia Impresores	153
Grafica 25. Indicadores de Liquidez Espitia Impresores	154
Grafica 26. Indicadores de Endeudamiento Espitia Impresores	154
Grafica 27. Indicadores de Rotación Espitia Impresores	155
Grafica 28. Indicadores de Rentabilidad Espitia Impresores	155
Gráfica 29. Distribución por Sector económico	159
Grafica 30. Análisis Vertical Gráficas el Cheque	171
Grafica 31. Indicadores de Liquidez Gráficas el Cheque	173
Grafica 32. Indicadores de Endeudamiento Gráficas el Cheque	174
Grafica 33. Indicadores de Rotación Gráficas el Cheque	175
Grafica 34. Indicadores de Rentabilidad Gráficas el Cheque	175
Gráfica 35. Distribución de ventas por Sector Económico	178
Gráfica 36. Análisis Vertical Imprima EU	188
Gráfica 37. Indicadores de Liquidez Imprima EU	189
Grafica 38. Indicadores de Endeudamiento Imprima EU	189
Grafica 39. Indicadores de Rotación Imprima EU	190

Grafica 40. Indicadores de Rentabilidad Imprima EU	191
Gráfica 41. Evolución de las variaciones de las cuentas de los activos, con respecto al año anterior	201
Gráfica 42. Evolución de las variaciones de las cuentas de los pasivos, con respecto al año anterior	202
Gráfica 43. Evolución porcentual de los ingresos, las utilidades/perdidas con respecto al PIB de cada año bajo estudio	203
Gráfica 44. Indicadores de Liquidez y Leverage del Sector	210
Gráfica 45. Indicadores de Endeudamiento	211
Gráfica 46. Indicador de Rotación de Activos totales	212
Gráfica 47. Indicadores de Rentabilidad del Sector	213
Gráfica General 48. (Sin Incluir comportamiento de la Utilidad)	214
Gráfica General 49. Incluyendo el comportamiento de la Utilidad	214
Gráfica 50. Activos Corrientes y Totales Vs PIB	215
Gráfica 51. Pasivos Corrientes y Totales Vs PIB	215
Gráfica 52. Ingresos y Utilidad Vs PIB	216



## **ANEXOS**

Anexo 1. Formato de encuesta aplicado en el estudio

Anexo 2. Información financiera suministrada por la Cámara de Comercio de Cartagena

## RESUMEN

### **ANÁLISIS DE LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Y DE LOS LOGROS OBTENIDOS POR SU IMPLEMENTACIÓN EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA GRÁFICA DE CARTAGENA DE INDIAS DURANTE EL PERÍODO 2000 – 2006: ESTUDIO DE CASOS**

VIVIANA CRUZ RODRÍGUEZ  
MARÍA ANGÉLICA VILLOTA VILLAMIZAR

Los logros alcanzados a través del uso de la formulación estratégica y su impacto en las empresas manufactureras de Cartagena, específicamente del sector de artes gráficas, son el problema central de esta investigación. De manera específica, el conocer cuál de los métodos de formulación estratégica utilizan los empresarios del sector manufacturero colombiano y cuáles son los resultados obtenidos por la implementación de dichos métodos.

Al intentar definir un modelo de formulación estratégica que mejor incluya los elementos de planeación empleados en el sector, pareciera que en principio las organizaciones adoptarían todos los modelos de planeación y que desarrollarían un poco de cada uno de ellos. Todas manifiestan tener definido el proceso de planeación estratégica pero al entrevistar no hubo ninguna respuesta acerca de un método específico que hayan empleado. Sin embargo depurando la información obtenida y el estilo de cada una se llega a la conclusión de que los modelos más representativos son el modelo de Andrews y el modelo de la escuela de Diseño de Mintzberg.

Los resultados son positivos de manera generalizada y en los elementos básicos de operación de las empresas, tales como calidad del producto, optimización de costos, participación del mercado, satisfacción del cliente, mejoras a nivel de logística y ventas.

Luego del estudio de manera individual de las empresas pertenecientes a este sector y de generalizar sobre los aspectos encontrados, se evidencia la necesidad de una definición más formal de la planeación estratégica así como la inminente necesidad de trabajo conjunto y agremiación. Teniendo en cuenta que el sistema actual de planeación de manera general es cortoplacista y que centra la mayor parte de sus esfuerzos en atender los eventos próximos, por lo que es recomendable estructurar la planeación estratégica de las empresas del sector a largo plazo; además conviene que el sector dé un paso decisivo a estructurarse de mejor

manera para poder atender a los cambios y necesidades del mercado, abandonando el estilo de administración de empresa familiar.

## INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

El sector editorial, artes gráficas y afines, hoy por hoy y atendiendo al proceso de globalización (visible y tangible en los casos concretos de acuerdos de libre comercio), se encuentra en grados de incertidumbre en algunos de sus eslabones de la cadena productiva lo que puede estar provocando ambientes competitivos poco estables. De manera específica, a través de los documentos y análisis realizados por el Departamento Nacional de Planeación, se encontró que<sup>1</sup>:

- Ésta ha sido históricamente bastante competitiva y particularmente en productos libres de aranceles como son los bienes de carácter científico y cultural (editoriales, libros y revistas). En otros productos, ha venido ganando y consolidando mercados, como es el caso de las agendas, los cuadernos y las publicaciones periódicas, entre otros.
- La industria gráfica no aceptaría un plazo superior a cinco años para la desgravación de sus materias primas e insumos, puesto que ello le haría perder competitividad, particularmente en el mercado nacional, al que se dirige 80% de su producción.
- En la base de esta posición se encuentran los siguientes elementos de análisis:
  - El 80% de las empresas del sector son pequeñas y medianas empresas, no exportadoras.
  - El peso del papel representa cerca de 40% del costo total del producto y en algunos casos llega hasta 50%. Un arancel de 15% a la importación, genera un mayor costo al productor nacional y en los papeles producidos, la política

---

<sup>1</sup> Pulpa, papel e industria gráfica. (En línea) Disponible en [www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE\\_Desarrollo\\_Emp\\_Industria/Imprenta.pdf](http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_Industria/Imprenta.pdf)

de fijación de precios hace que el arancel se incorpore al precio final. Esto implica un encarecimiento de entre 6 y 7,5 puntos porcentuales en el costo del producto final.

- Los países que ya han firmado acuerdos bilaterales con Estados Unidos (Chile y Cafta), mercados objetivo de la industria gráfica colombiana y potenciales competidores, tienen, a la fecha, completamente desgravadas sus materias primas e insumos, con lo que el productor colombiano queda en franca desventaja.
- Los casos de Perú y Ecuador deben mirarse con precaución, puesto que ellos también están negociando con Estados Unidos y es de esperar que liberen en breves plazos sus materias primas e insumos, con lo que se generaría una severa amenaza para los productores colombianos en el mercado nacional.
- La industria gráfica solicita la desgravación inmediata de bienes no producidos en el país como son los hologramas (7607200000) y algunos papeles (seguridad y autocopia), que todavía tienen aranceles de 5% y de 15%, respectivamente.

Respecto a los productos del sector, los empresarios han expresado que, salvo casos muy puntuales, aceptarían un plazo de cinco años como horizonte de desgravación frente a Estados Unidos. De hecho, por la Ley del Libro, gran parte de la producción del sector no goza de protección ni gravamen alguno a la importación.

Los empresarios de este sector se ven por lo tanto avocados al pensamiento gerencial de mayor nivel, a pensar como estrategias y actuar de acuerdo con ello, buscando siempre la optimización de sus decisiones. En consecuencia se obliga para la actuación empresarial la aplicación de modelos de formulación estratégica que le

permita a las empresas del sector en análisis, buscar los mejores lentes para el futuro y su sostenibilidad.

Por lo anterior, se hace obligatoria la selección de prioridades organizacionales y la utilización de los recursos y herramientas gerenciales. En consecuencia, las empresas colombianas que quieran sobrevivir y desarrollarse deberán cambiar consistentemente para enfrentar un entorno complejo y altamente dinámico, para lo cual cada vez más la dirección empresarial tendrá que maniobrar bajo criterios de formulación estratégica que le permita crear y aprovechar ventajas competitivas en la búsqueda de valor para la organización.

Los logros alcanzados a través del uso de la formulación estratégica y su impacto en las empresas manufactureras de Cartagena, específicamente del sector de artes gráficas, son el problema central de esta investigación. De manera específica, se desea saber cuál de los métodos de formulación estratégica utilizan los empresarios del sector manufacturero colombiano y cuáles son los resultados obtenidos.

Teniendo en cuenta que el concepto de la formulación estratégica, busca entre otros, el anticiparse a los cambios y estar preparados para responder adecuadamente a los mismos, esta investigación resulta pertinente por cuanto, dentro del marco de la actual negociación del TLC es claro el impacto que puede tener para la cadena productiva pulpa – papel – artes gráficas, ya que la desgravación inmediata que desea el sector de artes gráficas está en oposición con lo deseado por el sector productor de pulpa – papel, ya que estos productos entrarían al mercado colombiano

con arancel cero en un período mucho menor al requerido por este sector para prepararse a nivel de infraestructura productiva para responder competitivamente<sup>2</sup>. Además, esta investigación permitirá analizar los logros actuales del sector de artes gráficas de la ciudad de Cartagena versus la formulación estratégica planteada y presentar las recomendaciones acordes con el contexto de mercado globalizado y negociación de Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos que se lleva a cabo actualmente.

Por otra parte, retomando lo relacionado con el uso de herramientas gerenciales que muestra la investigación realizada por el Centro Nacional de Productividad<sup>3</sup>, cuyos resultados reflejan un bajo uso de éstas dentro de las principales ciudades del país frente a los promedios internacionales, nos lleva a interesarnos en determinar la forma en que se está usando específicamente la formulación estratégica como herramienta gerencial para el sector de artes gráficas en la ciudad de Cartagena.

Finalmente, la investigación les permitirá a las autoras profundizar y afianzar los conocimientos de estrategia adquiridos durante el desarrollo de la Maestría.

El capítulo dos del presente trabajo contiene el marco de referencia en el que se conceptualiza la estrategia, sus elementos básicos y el modelo de estudio de casos empleado en esta investigación. En el capítulo tres se realiza el estudio del sector partiendo del análisis de los elementos del sector y el desglose de las fuerzas

---

<sup>2</sup> Pulpa, papel e industria gráfica. (En línea) Disponible en [www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE\\_Development\\_Emp\\_Industry/Imprenta.pdf](http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Development_Emp_Industry/Imprenta.pdf)

<sup>3</sup> Centro Nacional de Productividad. Factores determinantes de la productividad y el crecimiento económico de Colombia – Un análisis con énfasis en las empresas manufactureras. Enero 2005.



competitivas desde el modelo de Porter. La metodología de la investigación empleada se expone en el capítulo cuatro y los resultados se presentan por casos en el capítulo cinco. Las conclusiones y recomendaciones se encuentran en los capítulos seis y siete respectivamente.



## **CAPÍTULO 1. MARCO DE REFERENCIA**

## 1. MARCO DE REFERENCIA

### 1.1 MARCO TEÓRICO

#### 1.1.1 Conceptualización de los elementos de la estrategia

El término estrategia fue originalmente utilizado por los militares para referirse al plan total proyectado para vencer o disuadir al adversario; en consecuencia, el desarrollo de estrategias militares conlleva necesariamente la consideración de factores económicos y políticos. “En su sentido amplio, estrategia es el desarrollo sistemático y el empleo del poder nacional, en el que se incluye el poder militar, en la paz y en la guerra, para asegurar los fines nacionales contra cualquier adversario en el medio internacional o en el orden interno. El significado implícito, de emplear todos los medios posibles para alcanzar la intención de vencer o neutralizar al competidor (adversario) y poder así alcanzar los propios objetivos para mantenerse en un mercado, refleja una realidad del funcionamiento de las organizaciones modernas de negocios, por lo cual el concepto de estrategia se extendió por su aplicación al lenguaje empresarial”.<sup>4</sup>

En este sentido podría pensarse que la Estrategia es una acción permanente de posicionamiento estratégico de la empresa en un contexto de economía de

---

<sup>4</sup> Paz Parra, Jorge Ignacio. Planeación y la dirección estratégica: Futuro de la empresa colombiana. <http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/ar-jorgei01.htm>

mercado, que para escenarios de globalización es importante tener en cuenta por los efectos de la incertidumbre que acompañan la acción empresarial.

La estrategia organizacional implica el compromiso de todos los recursos de la empresa para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno competitivo, por lo que no se puede vislumbrar que ésta sea sólo la planeación y direccionamiento de la acción de un área funcional aislada.

Con el fin de tener una base clara en cuanto al concepto de estrategia, resulta importante resaltar la definición que sobre éste hacen algunos autores:

- “La estrategia de negocios es, en dos palabras, ventaja competitiva. El propósito de la planeación estratégica es facilitar que una compañía obtenga una ventaja sostenible sobre sus competidores”<sup>5</sup>.
- “Estrategia es un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción al futuro, un camino para ir de un estado a otro. Estrategia es un patrón de comportamiento. La estrategia del negocio consiste en los movimientos y aproximaciones diseñados por los gerentes para producir éxito en los resultados. El punto central es cómo construir una posición competitiva a largo plazo”<sup>6</sup>.
- “Estrategia es el nombre dado al más importante y difícil reto que tiene una organización pública o privada: cómo crear las bases para el éxito futuro mientras se compite hoy en el mercado. Ganar hoy no es suficiente”<sup>7</sup>.
- “La estrategia se debe ver como un operador que busca llegar a un objetivo que puede implicar el logro de metas específicas en un horizonte de tiempo, así como lograr un estado o posición definido para la organización; de allí, que la estrategia

---

<sup>5</sup> Ohmae, Kenichi. *The mind of the Strategist*. Penguin Books, Harmondsworth. 1983.

<sup>6</sup> Mintzberg, Henry. *Las 5 pes de la estrategia – El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamericana, Naucalpan de Juárez, México. 1993.

<sup>7</sup> Livingstone, Leslie and Grossman, Theodore. *The Portable MBA*. Jhon Wiley & Sons, New York. 2001.

implique entonces decisiones que comprometan los recursos actuales, y determinen el futuro de la organización”<sup>8</sup>.

- Según lo planteado por Porter, “una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva y defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas (competidores, sustitutos, clientes, proveedores, competidores potenciales)”<sup>9</sup>.

Dentro de los diversos conceptos revisados, se encuentra que la estrategia en términos generales es entendida como la conducta que asume la organización con el fin de pasar de un estado actual a uno futuro deseado, logrando una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo, para lo cual puede establecer estrategias a nivel corporativo, en unidades de negocio o en áreas funcionales. Si se habla de estrategia a nivel corporativo, ésta se refiere principalmente a la definición de en qué negocios o sectores económicos se involucra la corporación; si se habla de estrategia a nivel de unidad de negocio, ésta se refiere principalmente a qué se debe hacer para tener ventajas competitivas en el mercado y; si se trata de nivel de área operativa o funcional, el concepto de estrategia debe hacer referencia a la manera como el área da soporte a la implementación de la estrategia de la unidad de negocio<sup>10</sup>.

Teniendo en cuenta el concepto de estrategia y viendo la planeación estratégica como la herramienta existente para aterrizar dicha estrategia a la realidad organizacional, se resalta la importancia de ésta última para las empresas, ya que

---

<sup>8</sup> Sanabria Tirado, Raúl. Formulación y pensamiento estratégico. Editorial Planeta. 2005.

<sup>9</sup> Porter, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México, 1995. CECSA.

<sup>10</sup> Sanabria Tirado, Raúl. Formulación y pensamiento estratégico. Editorial Planeta. 2005.

refleja el hecho de que existen beneficios significativos por obtener mediante un proceso explícito de formulación de una estrategia, con el fin de asegurar que por lo menos las políticas de los departamentos están coordinadas y dirigidas a un grupo de objetivos comunes.

Por otra parte, el concepto de estrategia de manera general se debe ver como algo relativo y no absoluto, por cuanto su aplicación dependerá del contexto y del nivel organizacional en el cual se utilice. Lo anterior, hace ver cada vez más relevante la necesidad de trabajar en la formulación estratégica, la cual según Andrews consiste en “un proceso deliberado y controlado de pensamiento mediante el cual la compañía decide qué debe hacer en el futuro. Para ello, considera las oportunidades que se perciben en el entorno, y lo que puede hacer la organización con sus capacidades, buscando el equilibrio óptimo entre qué se puede hacer y qué se debe hacer. La formulación estratégica se presenta como un proceso de análisis en el cual se estudia, evalúa y decide el camino que debe seguir la organización”<sup>11</sup>.

Lo más importante del proceso de formulación estratégica, es asegurar al interior de las organizaciones su sostenibilidad a través de estrategias y planes acorde con los resultados de su análisis interno y externo, de manera que no se tomen decisiones aisladas que aparentemente muestran resultados en el momento, pero que no garantizan su permanencia en el largo plazo, que es lo que realmente importa en términos de ventajas competitivas.

---

<sup>11</sup> Andrews, Kenneth. The concept of Corporate Strategy. Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois. 1980.

El proceso de formulación estratégica incluye el pensamiento estratégico y la planeación estratégica<sup>12</sup>. Algunas definiciones de pensamiento estratégico incluyen:

- “Es una forma particular de pensamiento con características específicas; es una síntesis del proceso en el que se usa la intuición y la creatividad para crear una perspectiva integrada para la empresa”<sup>13</sup>.
- “Es un proceso que extracta de la mente de las personas que dirigen la empresa, sus mejores pensamientos sobre qué está pasando en el negocio, qué está pasando en el entorno y cuál debe ser la posición del negocio a la luz de variables cualitativas como opiniones, juicios y sentimientos”<sup>14</sup>
- “Es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único”.<sup>15</sup>

Básicamente, el pensamiento estratégico se constituye en la base intuitiva o primaria (Misión, visión, valores) en términos estratégicos de las organizaciones, para la toma de sus decisiones. En este sentido, su importancia radica en el hecho de asegurar que estas decisiones serán coherentes entre sí, con el fin de garantizar la salud y la competitividad de la organización en el largo plazo.

---

<sup>12</sup> Sanabria Tirado, Raúl. Formulación y pensamiento estratégico. Editorial Planeta. 2005.

<sup>13</sup> Mintzberg, Henry. The rise and fall of Strategic Planning. Free Press, New York. 1994.

<sup>14</sup> Robert, Michel. Strategic pure and simple – What is strategic thinking?. Mc Graw Hill. 1998

<sup>15</sup> Morrissey, George L. Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 1996.



La importancia del pensamiento estratégico se basa, en que para ser efectivo es necesario que: el juicio colectivo de la organización depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa; su visión de la empresa se basa más en la forma en la que quienes deciden vean y sientan que en los resultados de cualquier análisis sistemático; se incorporan valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información) y el llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros del equipo administrativo es un prerrequisito esencial para la planeación efectiva<sup>16</sup>.

Con respecto a la planeación estratégica como parte analítica del proceso de formulación estratégica, tenemos que:

- “Es la programación sistemática para estrategias previamente identificadas, sobre las cuales se desarrolla un plan”<sup>17</sup>.
- “Tiene como propósito operacionalizar las estrategias desarrolladas, a través del pensamiento estratégico y soportar dicho proceso”.<sup>18</sup>

A pesar de la importancia que tiene el pensamiento estratégico dentro de la organización, es claro que de manera general éste solo aporta significado en términos intuitivos de lo que ésta espera. Por ello es pertinente llevar la “intuición” a términos más prácticos, a través del uso de la planeación estratégica, con la cual se coloca la dosis de análisis que se requiere para garantizar que lo establecido en la

---

<sup>16</sup> Idem

<sup>17</sup> Mintzberg, Henry. The rise and fall of Strategic Planning. Free Press, New York. 1994.

<sup>18</sup> Heracleous, Liosos. Strategic thinking and strategic planning. Long Range Planning. 1998.

formulación estratégica (pensamiento + planeación) realmente contribuye a la generación de ventaja competitiva sostenible para la organización.

El proceso de formulación estratégica consta de tres fases<sup>19</sup>:

a. Determinar quién debe liderar y hacer el proceso.

En esta primera fase, básicamente se decide quién será el líder (estratega) para el proceso, cuyas principales funciones serán establecer los objetivos y metas, la disposición de los recursos, y la selección de las estrategias posibles para cumplir los objetivos. Sin embargo, también es claro que el estratega no debe ser una sola persona y por lo tanto el número y composición del equipo influirá en las decisiones estratégicas que se tomen.

b. Establecer el proceso a seguir en la formulación.

Se busca determinar la forma en que se realizará la formulación estratégica, cuyas principales etapas son:

- \* El monitoreo del entorno
- \* La recolección de información externa e interna
- \* El análisis y la evaluación del entorno y de la organización.
- \* La configuración de alternativas
- \* La selección entre alternativas o decisión estratégica.

---

<sup>19</sup> Sanabria Tirado, Raúl. Formulación y pensamiento estratégico. Editorial Planeta. 2005.

- \* La presentación de la formulación.
- \* La planeación de la implementación.
- \* Comunicación a la organización e implementación de la estrategia.

c. Definir el modelo a utilizar

La importancia de esta fase radica en que es el momento en que se determina el marco de referencia que permita relacionar el conjunto de conceptos que intervienen en la formulación estratégica. Dentro de estos modelos, están:

A. Modelos generales: Permiten tener un marco de referencia completo para la formulación estratégica. Estos pueden ser:

- Modelo de Andrews<sup>20</sup>: Se concentra en las condiciones del entorno y sus tendencias. En estos entornos, los aspectos para estudiar hacen referencia a condiciones y tendencias económicas, tecnológicas, políticas y sociales. Este modelo consta de tres etapas: Análisis y evaluación de los aspectos del entorno y tendencias, análisis y evaluación de competencias distintivas y recursos corporativos y, correspondencia entre el entorno y la organización. Este modelo se constituye en el enfoque tradicional o clásico para la formulación de la estrategia e indica que la estrategia competitiva es una combinación de *finés* (metas) por los cuales se esfuerza la organización y los *medios* (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos.

---

<sup>20</sup> Andrews, Kenneth R. The concept of Corporate Strategy. Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois. 1980.

Hoy por hoy, las organizaciones utilizan términos como “misión u objetivos” en vez de metas y “tácticas” en vez de políticas de operación; sin embargo, la noción esencial de la estrategia radica en la distinción entre fines y medios.

El modelo se esquematiza en el “Círculo de la Estrategia Competitiva”, en el que se articulan los aspectos claves de la estrategia competitiva de una empresa<sup>21</sup>. En el centro se encuentran los objetivos de la empresa, que forman su definición general de cómo se desea competir y sus objetivos específicos económicos y no económicos. Los radios del círculo son las políticas clave de operación con las cuales la empresa busca alcanzar esos objetivos. Bajo cada encabezado en el círculo, se define un enunciado con las políticas clave de operación en dicha área funcional. Dependiendo de la naturaleza del negocio, la dirección puede ser más o menos específica al articular estas políticas clave de operación; una vez que estén especificadas, se puede utilizar el concepto de estrategia para dirigir el comportamiento general de la empresa. Al igual que la rueda, los rayos (políticas) deben radiar del centro y reflejar (objetivos) y deben estar conectados entre sí o la rueda no girará.

### **Figura 1. Círculo de la Estrategia Competitiva**

---

<sup>21</sup> Porter, Michael E. Estrategia competitiva: Técnicas de análisis de los sectores Industriales y de la competencia. Editorial SECSA. 1982



**Fuente: Porter, Michael A. Estrategia competitiva: Técnicas de análisis de los sectores Industriales y de la competencia. Editorial SECSA. 1982. Pág. 16**  
 En el nivel más amplio de la formulación de la estrategia competitiva se involucran cuatro factores clave que determinan los límites de lo que una compañía puede lograr con éxito<sup>22</sup>.

**Figura 2. Contexto en el cual se Formula la Estrategia**



<sup>22</sup> Porter, Michael E. Editorial SECSA. 1982

competencia.

**Fuente: Porter, Michael A. Estrategia competitiva: Técnicas de análisis de los sectores Industriales y de la competencia. Editorial SECSA. 1982. Pág. 17**

Los puntos fuertes y débiles conforman su perfil de activos y habilidades con relación a sus competidores, incluyendo recursos financieros, posición tecnológica, identificación de marcas, etc. Los valores propios de una organización son las motivaciones y las necesidades de los directivos y del personal que debe implantar la estrategia elegida. Las fuerzas o debilidades, combinadas con los valores, determinan los límites internos (para la organización) a la estrategia competitiva que una empresa puede adoptar con éxito.

Los límites externos están determinados por su sector industrial y el entorno. Las oportunidades y amenazas del sector definen el ambiente competitivo, con sus riesgos y beneficios potenciales. Las expectativas de la sociedad reflejan el impacto sobre la compañía de factores tales como la política gubernamental, intereses sociales, costumbres que emergen, entre otros. Estos cuatro factores deben ser considerados antes de que la empresa pueda desarrollar un conjunto de objetivos y políticas realizables.

Lo apropiado de una estrategia competitiva se determina probando la consistencia de los objetivos y política propuestos, haciéndose cuestionamientos internos como por ejemplo: ¿Son los objetivos mutuamente alcanzables?, ¿las políticas de operación se dirigen a los objetivos?, respecto a la Adecuación al entorno: ¿Aprovechan los objetivos y políticas las oportunidades del sector Industrial?, ¿ Se están considerando las amenazas del sector?, ¿los objetivos y políticas son sensibles a los principales intereses de la sociedad?, la adecuación a los recursos: ¿la política y los objetivos están identificados con los recursos de que dispone la compañía en el tiempo en que son requeridos? Y respecto a la comunicación e implantación se sugieren cuestionamientos tales como: ¿Están bien entendidos los objetivos por los principales implantadores?, ¿Existe suficiente capacidad administrativa para permitir una implantación efectiva?

Bajo este modelo, estas consideraciones generales se traducen en un enfoque generalizado para la formulación de la estrategia basado en los siguientes tres interrogantes:

a) ¿En qué sector de mercado se encuentra posicionada actualmente la empresa?

En este punto se identifica la posición de la empresa, las fuerzas y debilidades del sector, los competidores y la tendencia

b) ¿Qué está sucediendo en el Entorno?

Se realiza el análisis de la industria, del competidor, el análisis social y las fuerzas y debilidades.

c) ¿Qué es lo que debería estar haciendo la empresa?

Incluye en análisis de los supuestos y de la estrategia, las alternativas estratégicas y al elección de la estrategia a emplear.

- Modelo de la Escuela de diseño<sup>23</sup>: Es una evolución del modelo de Andrews y ha sido ampliamente usado y conocido por el nombre de análisis DOFA, el cual consta de cuatro etapas: La evaluación de los aspectos de entorno y de la organización, la creación de estrategias, la evaluación y selección de estrategias y, la implementación de estrategias.

DOFA es una sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, y es un análisis que ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto mas competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, tiene mayores probabilidades de éxito y ésta noción de competencia conlleva a consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva.

Bajo este enfoque, el desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves<sup>24</sup>:

- a) Identificación de la Ventaja competitiva o distintiva de la organización, es decir algo que ésta hace particularmente bien y por lo tanto la distingue de sus competidores. Esta ventaja se puede encontrar en los productos, en el recurso humano, en la organización, en el servicio al cliente, entre otros.

---

<sup>23</sup> Mintzberg, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. Strategic management Journal 1990.

<sup>24</sup> Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría-Metodología-Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos. 3R Editores. Octava edición. 2003



- b) Selección de un nicho en el medio: Un nicho es la posición de la empresa en un segmento de mercado compatible con la visión corporativa. Uno efectivo es aquel que da a la empresa una posición que permita sacar ventaja de las oportunidades que se presentan y prevenir el efecto de las amenazas del medio.
- c) Mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permite la formulación de estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo las oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA<sup>25</sup>. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

---

<sup>25</sup> "Fundamentos de Ingeniería: Análisis DOFA". (En línea) Disponible en [www.docentes.unal.edu.co/wadarmej/docs/FUNDAM\\_INGENIERIA/dofa.doc](http://www.docentes.unal.edu.co/wadarmej/docs/FUNDAM_INGENIERIA/dofa.doc)

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. Por ejemplo, es posible que exista gran demanda de elementos de cuero en el exterior (oportunidad) pero puede que los fabricantes colombianos no cuenten con el infraestructura y el capital suficiente para entrar a mercados internacionales (debilidades). Como posibilidad de estrategia DO, se sugiere que la empresa no compita sola sino a través del gremio del sector para poder comprometerse con pedidos mas grandes y ampliar la capacidad productiva. Otra opción de estrategia DO sería la ampliación de la capacidad productiva de la empresa y la exclusividad con la firma extranjera para dedicar toda su capacidad a productos de exportación.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas.

Las estrategias DA tienen como objeto derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable. Enfrentada a una situación como la descrita,

tendrá que luchar por su supervivencia, fusionándose con otra, declarándose en quiebra, liquidándose o reduciéndose.

- Modelo CEICO (Condiciones, estrategias, implementación, competencias, objetivos)<sup>26</sup>: Teniendo en cuenta que los objetivos estratégicos son el fin primordial de la organización, los objetivos deseados deben considerarse en un contexto de restricciones internas de la misma. Las estrategias seleccionadas y su implementación son un operador que le permiten a la organización obtener las competencias necesarias para lograr los objetivos. La secuencia del modelo indica, que partiendo de las condiciones iniciales del entorno y de la organización, se plantean y seleccionan estrategias; la implementación de las estrategias conduce a que la organización consolide las competencias requeridas para lograr ventajas competitivas en el mercado y las competencias centrales a nivel corporativo, para de esta manera lograr los objetivos organizacionales.

Bajo este modelo se hace énfasis en:

- a) La formulación de la estrategia: utilizando este modelo se inicia respondiendo secuencialmente a interrogantes como: cuáles son los objetivos que se tiene en el presente, cómo se relaciona la empresa con el entorno, qué recursos y capacidades posee la empresa, qué competencias distintivas le garantizan su permanencia en el mercado y cuáles llevan a la empresa a la

---

<sup>26</sup> Sanabria Tirado, Raúl. Formulación y pensamiento estratégico. Editorial Planeta. 2005.

ventaja competitiva, qué acciones realiza o puede realizar la empresa para mantenerse en el mercado y lograr ventajas competitivas, cómo se sostienen estas ventajas en el tiempo y qué objetivos se pretenden alcanzar con la formulación estratégica.

- b) La misión y su dominio: a través de la misión se espera alcanzar los objetivos de la organización y de sus asociados (accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidad y país).

La misión busca explicitar y comunicar el propósito de la organización, los valores y comportamientos que la orientan, el sector en el que compete, la organización en relación con los productos, servicios y clientes, el área de influencia y sus competidores.

Es ideal que al definir la misión, el nivel de detalle sea suficiente para especificar el dominio o área de actividad específico, lo que permite medir el logro de metas en un marco específico de espacio y tiempo, teniendo en cuenta la posición actual, sus restricciones y aspiraciones a corto plazo.

La función u objeto de la misión es presentar públicamente e internamente qué es y qué pretende la organización y formulada completamente debe incluir tres elementos: los objetivos organizacionales y de los asociados, la posición estratégica y el marco de valores.

- c) Las condiciones del entorno: Es necesario que la organización identifique la relación entre ella y el entorno<sup>27</sup> en sus diferentes niveles (Mundo, Región, País, Corporación, Industria y competencia, Consumidor), los cuales producen impactos en cascada<sup>28</sup> que generan diferentes acciones o eventos en la organización y su operación.

El entorno condiciona, debido a las costumbres y hábitos de los consumidores, lo que hace que las empresas ajusten y creen productos específicos para el segmento de consumidores; a su vez se restringe por las regulaciones y leyes vigentes y también abre espacios como el de penetración y crecimiento del mercado, innovación y creación de productos y diversificación de negocios. El entorno soporta, incentiva, introduce cambio y también impone condiciones de operación.

- d) Los recursos disponibles: el conocimiento de los recursos disponibles le permite a la organización saber cómo puede relacionarse y conocer las condiciones iniciales para estructurar la estrategia. Muchos han estudiado y desarrollado teorías sobre este aspecto<sup>29</sup> y soportan parte de la ventaja competitiva de una organización en la eficiente administración de los recursos tangibles e intangibles.

---

<sup>27</sup> El entorno es todo aquello que esta fuera del control directo de la organización.

<sup>28</sup> Un nivel afecta al siguiente y así sucesivamente.

<sup>29</sup> Penrose (1959). Wernerfelt, Birger (1984). Barney, JB (1986), entre otros.

e) Las competencias distintivas y ventajas competitivas: la competencia determina cual es la posición de la empresa en la industria y en el mercado. Cuando una competencia distintiva es valorada por el mercado, ésta se considera una ventaja competitiva, pero cuando no es valorada se considera una competencia superflua. En este punto la organización debe valorar qué competencias le permite diferenciarse de sus competidores y cuáles de éstas son valoradas por el mercado para así lograr fijar una estrategia con base en estas ventajas competitivas.

f) La selección de la estrategia: La organización debe formular estrategias que le permitan crear competencias distintivas valoradas por el mercado, es decir ventajas competitivas.

Bajo este modelo, las estrategias permiten crear dos clases de competencias: *las claves*, que se producen en una unidad de negocio, se seleccionan estratégicamente para diferenciarse en el mercado y conducen a una ventaja competitiva y *las centrales*, que se logran mediante la interacción de diferentes competencias distintivas de varias unidades de negocio.

En la organización, las estrategias deben ser formuladas en tres niveles: el *nivel corporativo* en el que se crean estrategias de mercado y estrategias a todo el conjunto de unidades de negocio como la diversificación, innovación y demás orientaciones, en el

nivel de *unidad de negocio* donde se crean estrategias para competir en el mercado directamente, y el *nivel de áreas funcionales*, en el que se desarrollan las competencias distintivas de la organización, que se relacionan con el precio, las diferenciación y la segmentación.

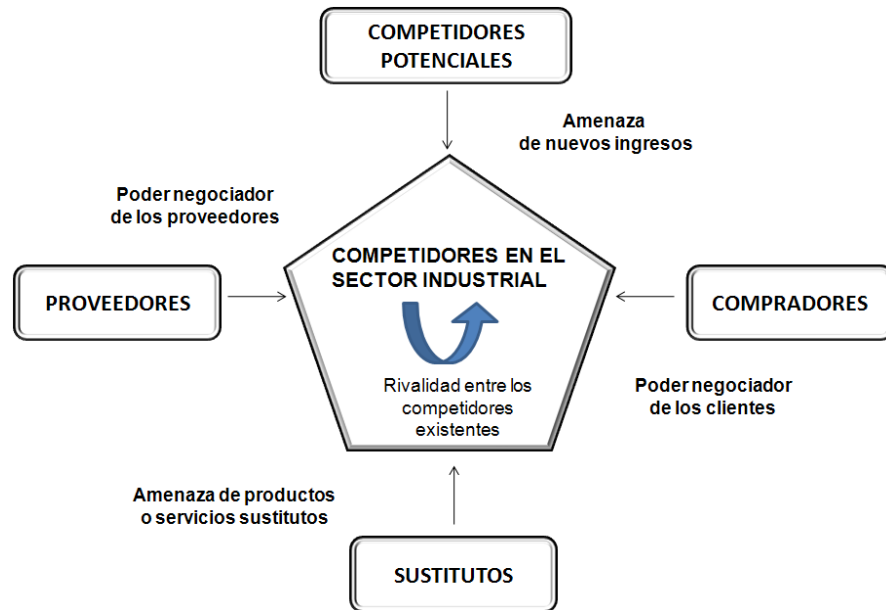
B. Modelos para temáticas específicas. Para cada una de las partes de los modelos generales de formulación estratégica, existen uno o varios modelos que facilitan la formulación estratégica. Los principales son:

- El diamante de Porter<sup>30</sup>: Se utiliza para analizar el ambiente competitivo de un sector económico en un país. Sugiere que el grado de competencia y el rendimiento de la industria está condicionado por los siguientes factores o fuerzas: La entrada de nuevas empresas en la competencia, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, amenazas de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores. Estas, son más o menos fuertes de acuerdo con el sector y con las condiciones en el tiempo y se interrelacionan como se muestra en la siguiente figura.

### **Figura 3. Diagrama de las fuerzas de Porter**

---

<sup>30</sup> Porter, Michael. The competitive advantage of nations. Free Press, New York. 1990.



Fuente: Porter, Michael. "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia". Revista Liderazgo y Estrategia. Harvard Business Review. Enero de 2008.

Bajo este modelo, la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, y ésta trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

Esta estrategia se encuentra sostenida sobre dos aspectos básicos: el atractivo del sector en términos de utilidad a largo plazo y la posición competitiva dentro del sector, entendiendo que para alcanzar el éxito la organización debe competir en un sector atractivo y además, dentro de él su posición debe ser de ventaja para asegurar ganancias futuras. Si una de estas dos condiciones falla, se pierde el atractivo del negocio.



Las cinco fuerzas determinan la utilidad del sector industrial porque influyen los precios, costos y la inversión requerida de las empresas.

El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector es encontrar una posición dentro de éste<sup>31</sup> en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

El marco de las cinco fuerzas permite que una empresa vea a través de la complejidad y señale aquellos factores que son críticos para la competencia en ese sector, así como para identificar las innovaciones estratégicas que mejorarían la utilidad del sector.

El análisis y desarrollo de estrategias debe nacer de la comprensión de la incidencia de cada una de las cinco fuerzas en las actividades de la organización, ya que la estructura del sector donde se compete se forma por la interacción e importancia de cada una de estas variables que tiene características importantes. Una descripción de los aspectos a tener en cuenta en el estudio se muestra a continuación:

---

<sup>31</sup> Para Porter la definición operante de sector industrial es el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí.

a) Competidores Potenciales: Amenaza de Ingreso

Depende de las *barreras para el ingreso* que estén presentes, unidas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa.

En un sector, en el que las barreras de entrada son bajas como por ejemplo los establecimientos de comidas rápidas, en donde no se requiere una inversión muy alta o tecnología para operar, se hace fácil que nuevos competidores ingresen y que otros salgan. Se hace difícil para los competidores existentes crear estrategias fuertes para contrarrestar el ingreso, porque no pueden influenciar directamente la operación de nuevo participante. No controlan la cadena de suministros, por ejemplo, o el producto es poco especializado y fácilmente imitable por los nuevos. Este evento hace que la amenaza de ingreso sea alta.

En los sectores donde las barreras son altas, y/o el recién llegado puede esperar una represalia por parte de los competidores establecidos, se considera que la amenaza de ingreso es baja.

Ese es el caso de sectores como el de desarrollo de software, donde se requiere alta inversión y tecnología y la marca es uno de los activos más importantes. Para un nuevo participante entrar a competir significa enfrentar a actores vigentes con

experiencia y que han posicionado una marca, que probablemente pueden controlar la cadena de distribución y que han desarrollado economías de escala que les permite establecer estrategias basadas en precios. Estos son elementos en contra del nuevo actor que desmotivan el ingreso.

Existen seis factores principales que actúan como barrera de ingreso<sup>32</sup>: Las economías de escala, la diferenciación del producto, los requisitos de capital, los costos cambiantes, el acceso a los canales de distribución y la política gubernamental.

Las condiciones que señalan alta posibilidad de represalias para el ingreso y que por tanto lo demoran son<sup>33</sup>: las represalias históricas que se han dado en el sector, las empresas establecidas con sustanciales recursos para defenderse (incluyendo exceso de efectivo, capacidad de endeudamiento y producción, entre otros), empresas establecidas con gran compromiso en el sector industrial y activos de poca liquidez inmovilizados en ella y el crecimiento lento del sector que limita la habilidad de éste para absorber nuevas empresas sin deprimir las ventas y los resultados financieros de las ya establecidas.

b) Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes.

---

<sup>32</sup> Porter, Michael. Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. CECSA. 1982

<sup>33</sup> *Ibid.*

Esta se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. Esta manipulación de la posición se puede generar utilizando tácticas como la competencia de precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio del cliente o garantías entre otros.

Algunas formas de competir, en especial la competencia de precios, son inestables y propensas a dejar en malas condiciones al sector industrial. Por otra parte las campañas publicitarias pueden ampliar la demanda o incrementar el nivel de diferenciación generando bienestar general.

El grado de rivalidad varía de acuerdo con factores como el número de competidores, el crecimiento del sector, la diferencia en tamaños y capacidades productivas de cada uno de los competidores entre otros.

La rivalidad es leve cuando las organizaciones pueden cumplir todas sus metas sin necesidad de pensar en ampliar su mercado a costa del competidor. Esto se presenta cuando el crecimiento del sector es alto, cuando la organización trabaja al 100% su capacidad productiva y vende todo lo que produce o, cuando

posee diferencias competitivas que aseguran la permanencia de sus clientes, entre otros.

La rivalidad suele ser intensa cuando el número de competidores es alto o se encuentran en igualdad de condiciones; en estos casos, el crecimiento del sector es lento, los costos fijos son elevados, la diferenciación es baja, existen incrementos importantes de capacidad y las barreras de salida son fuertes.

c) Presión de productos sustitutos

En algunos casos, la competencia se amplía porque las necesidades de los compradores pueden ser satisfechas por productos con características diferentes a los del sector. Por ejemplo, en el sector de juegos video, la necesidad de diversión puede ser satisfecha por otro producto como los reproductores de música o los juegos en línea.

En un sector, la presión de los sustitutos es mayor cuando los precios de éstos son comparablemente mejores que los productos del sector.

Dentro del análisis estratégico, se hace necesaria la identificación de este tipo de productos que pueden desempeñar la misma *Función* que el producto en el sector industrial,

especialmente aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su precio y desempeño contra el producto inicial o a los que poseen elevado rendimiento.<sup>34</sup>

Un caso interesante ocurre cuando los sustitutos reemplazan completamente a los productos del Sector, como sucedió cuando se lanzaron las cámaras digitales que acabaron con la industria de películas fotográficas y de cámaras con esta tecnología. Dentro del análisis estratégico conviene ver cuáles son las características de los sustitutos y cómo se puede superar para que los compradores opten por el producto del sector.

d) Poder negociador de los compradores

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios y negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos. El poder de los compradores depende de las características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras respecto al total de las ventas. Un grupo de compradores se considera poderoso si<sup>35</sup>: Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor, las materias primas que compra el sector industrial

---

<sup>34</sup> En este caso, los sustitutos suelen entrar rápidamente en escena si algún desarrollo aumenta la competencia en sus sectores y causa una reducción de precios o mejora de su desempeño.

<sup>35</sup> *Ibid.*

representan una fracción importante de los costos o compras del comprador, los productos que se compran para el sector son estándar o no diferenciados y se enfrentan costos bajos por cambiar de proveedor, entre otros.

e) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer alto poder de negociación en un sector industrial cuando están en capacidad de elevar los precios o reducir la calidad y aun así, los compradores se ven obligados a establecer relaciones comerciales con ellos.

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores. Las circunstancias mas comunes por las cuales un proveedor es poderoso son: que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende, que no esté obligado a competir con otros productos sustitutos, que la empresa no sea un cliente importante del grupo del proveedor, que el insumo que venda sea muy importante para el comprador, que el producto del proveedor sea diferenciado o que el cambio de proveedor genere costos muy altos entre otros.

Una vez que se hayan diagnosticado las fuerzas, el siguiente paso es identificar las que afectan en mayor medida a la organización y revisar la posición frente a las causas fundamentales de cada elemento de la fuerza competitiva.

Con base en este estudio, se está en capacidad de crear una estrategia competitiva que comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición *ventajosa* en referencia a las cinco fuerzas competitivas. En general se pueden contemplar varios enfoques como el posicionamiento de la empresa, influir en el equilibrio de fuerzas mediante movimientos estratégicos o anticipar los cambios en los factores que fundamentan las fuerzas y tomar ventaja de ello.

- Modelo RBV (Resource – based view): Las ideas actuales de la escuela de pensamiento estratégico, conocida como “Escuela de Recursos”, consideran que la empresa cada día tiene una tarea más difícil para formular estrategias, observando únicamente el movimiento del entorno externo, debido a la volatilidad y alta velocidad de cambio de los mercados.

Estos factores impiden predecir los cambios del entorno y formular estrategias competitivas de posicionamiento. Por lo anterior, las ideas de los modelos de formulación y diseño de estrategias sugeridas por los pensadores de la escuela RBV, sugieren que la compañía debe centrar más su atención en los “recursos” competitivos internos, como la innovación, agilidad para introducir nuevos productos al mercado, costos competitivos (búsqueda en el globo de centros de fabricación



con costos muy bajos), branding emocional o marcas con alto contenido de sentimientos, o indicadores elevados de productividad<sup>36</sup>

Como la organización es asumida como un conjunto de recursos y capacidades que interactúan con dinamismo, las estrategias deben formularse teniendo como base estos “atributos internos”. La creencia es que la fuente primaria de los ingresos y retornos sobre la inversión nace de las capacidades internas más que de los factores externos.

Bajo este enfoque, la diferencia entre el desempeño de las firmas en el tiempo es consecuencia de los recursos y capacidades únicas de la compañía y no de las características estructurales de la industria<sup>37</sup>. De la misma manera se asume que a lo largo del tiempo las firmas adquieren diferentes recursos y desarrollan capacidades únicas y que no son rápidamente adquiribles o movibles entre firmas. La diferencia en recursos forma la base de la ventaja competitiva.

Los recursos<sup>38</sup>son las entradas del proceso productivo de la organización, como el capital, el equipo, las cualidades de los empleados, patentes, finanzas y administradores talentosos. En general los recursos de la

---

<sup>36</sup> Álvarez Laverde, Humberto. TPM no s una estrategia de empresa. (En línea) Disponible en <http://www.ceroaverias.com/archivoeditorial11/archivo%2074.htm>

<sup>37</sup> Hitt, Michael.,Ireland, Duane., Hoskinsson, Robert. Strategic Management: Competitiveness and globalization. West Publishing Company. Second Edition.

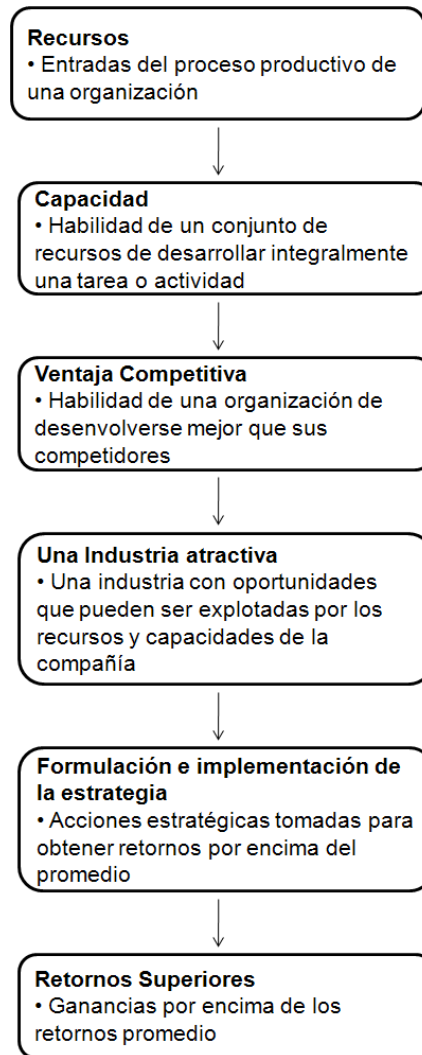
<sup>38</sup> Hitt, Michael.,Ireland, Duane., Hoskinsson, Robert. Strategic Management: Competitiveness and globalization. West Publishing Company. Second Edition.

organización se clasifican como físicos, humanos y capital organizacional. Estos por sí solos no generan una ventaja competitiva, en general, es gracias a la combinación e integración de conjuntos de recursos que se forma la ventaja competitiva.

Una capacidad es la habilidad de un conjunto de recursos de tener un desempeño integral en una tarea o actividad. A través del uso continuo, las capacidades se vuelven más fuertes y resulta más difícil para los competidores entenderlas e imitarlas. Una capacidad no debe ser tan simple para ser altamente imitable, pero tampoco tan compleja que dificulte el uso y control interno.

Los pasos del modelo son los siguientes se muestran en la siguiente figura:

**Figura 4. Modelo RBV de retornos superiores.**



Hitt, Michael., Ireland, Duane., Hoskinsson, Robert. **Strategic Management: Competitiveness and globalization.** West Publishing Company. Second Edition. Pág. 21

El primer paso consiste en identificar los recursos de la organización y estudiar sus fortalezas y debilidades comparadas con los competidores, para luego determinar las capacidades de la firma que es el segundo paso. Este consiste en establecer cuáles son las capacidades que hacen que la organización sea mejor que la competencia.

El tercer paso consiste en determinar los recursos y capacidades potenciales de la organización en términos de ventaja competitiva, es decir, cómo potencializar y obtener mejor provecho de los recursos que posee la compañía que no han sido utilizados o que son subutilizados.

El cuarto paso consiste en ubicar la industria atractiva para operar teniendo en cuenta las características internas y la capacidades de la compañía, luego el quinto paso consiste en formular e implementar las estrategias que conllevarán a la empresa a obtener retornos superiores y el sexto y último paso es seleccionar una estrategia que le permita a la firma explotar a la organización de mejor manera sus recursos y capacidades en relación con las oportunidades del ambiente externo.

- C. Ausencia de modelo de formulación. Cuando no se realiza un proceso de formulación estratégico, las acciones del día a día generan las estrategias; por lo que éstas están implícitas en la operación y son informales en su conformación. Lo anterior se puede presentar con mayor probabilidad en los siguientes tipos de empresas: de origen familiar o pequeñas, que operan en entornos demasiado estables, cuya gerencia no se encuentra preparada o aquellas dedicadas a actividades demasiado específicas.

Algunos motivos por los que las empresas no participan en planeación estratégica o la realizan en forma deficiente son los siguientes<sup>39</sup>:

- *Estructuras de recompensa inadecuada*: es muy frecuente olvidar recompensar el éxito. Sin embargo, cuando ocurren fracasos, la empresa los castiga. En esta situación es posible optar por no hacer nada que arriesgarse tratando de lograr algo, fracasar y recibir un castigo.
- *Manejo de crisis*: Una empresa puede estar tan involucrada en el manejo de la crisis que no tiene tiempo para planear.
- *Pérdida de tiempo*: Algunos consideran la planeación como una pérdida de tiempo porque no se produce algo para la venta mientras se planea.
- *Costos muy elevados*: Por motivos culturales, existen algunas barreras para invertir recursos en planear, considerándolos un gasto.
- *Pereza*: falta de deseo y motivación para realizar un plan.
- *Contentos con el éxito y la posición actual*: por el buen desempeño actual, la organización considera innecesaria la planeación, pasando por alto que el éxito de hoy no asegura el éxito de mañana.
- *Temor al fracaso*: Aversión al riesgo.
- *Confianza excesiva*: producto de la experiencia, algunos individuos confían menos en la planeación formal, sin considerar que la

---

<sup>39</sup> David, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Ed. Prentice Hall. Novena Edición

reflexión previa no constituye un desperdicio y es a menudo la marca del profesionalismo.

- *Experiencia previa desagradable*: casos en los que los planes han sido prolongados, exagerados, poco prácticos o inflexibles.
- *Temor a lo desconocido*: inseguridad en la capacidad de aprender nuevas habilidades, desarrollar nuevas capacidades o desempeñar nuevos papeles.

### **1.1.2 El estudio de caso como metodología de investigación**

Un estudio de caso es un método empleado para estudiar un individuo o una institución en un entorno o situación único y de una forma lo más intensa y detallada posible; Es una investigación que se le define como descriptiva, es decir, describe la situación prevaleciente en el momento de realizarse el estudio. La palabra único es crítica aquí porque el investigador está tan interesado en las decisiones existentes que rodean a la persona como en la persona misma. Es la calidad de unicidad lo que separa a esa persona (y al caso) de otras<sup>40</sup>.

Desde hace varias décadas se viene trabajando con el método de los casos en la enseñanza de la administración y otras disciplinas, como el derecho. A través de un diálogo organizado sobre una situación real, el método utiliza la experiencia para la

---

<sup>40</sup> Castillo García Moisés. Metodología de la investigación científica. Oct 2005. (En Línea) Disponible en [http://www.usn.edu.mx/artman/publish/article\\_16.shtml](http://www.usn.edu.mx/artman/publish/article_16.shtml)

transmisión del conocimiento. Crespo (2000) sostiene que la discusión del caso es una mezcla de retórica, diálogo, inducción, intuición y razonamiento: la recreación, en suma, de la metodología de la ciencia práctica.

Los casos de investigación adoptan, en general, una perspectiva integradora. Un estudio de caso es, según la definición de Yin (1994, pág. 13), “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.”<sup>41</sup>

Un estudio de caso tiene en general los siguientes pasos (George et al. (2005), Yin (1994)):

1. Diseño del estudio.
2. Realización del estudio.
3. Análisis y conclusiones.

---

<sup>41</sup> Metodología de la investigación. (En línea). Disponible en

<http://biblioteca.idict.villaclara.cu/UserFiles/File/METODOLOGIA%20DE%20INVESTIGACION/Estudio%20de%20caso%20como%20metodologia%20de%20investigacion.pdf>

En el primer paso se establecen los objetivos del estudio, se realiza el diseño propiamente dicho, y se elabora la estructura de la investigación. Es importante determinar si nuestra investigación tiene por objetivo la predicción, o la generación de teorías, o la interpretación de significados, o una guía para la acción.

En el segundo paso se prepara la actividad de recolección de datos y se recoge la evidencia, en todas las fuentes del caso.

En el último paso se analiza la evidencia. La forma de vincular los datos con las proposiciones es variada y los criterios para interpretar los hallazgos de un estudio no son únicos. Cuando se trabaja en explicaciones causales, la dinámica operativa lleva a buscar la coincidencia de patrones, que relaciona diversos tipos de información del mismo caso con alguna proposición teórica. Un ejemplo de esta coincidencia es la existencia de una relación sistemática entre variables. Es posible que la coincidencia de patrones sea causal o simplemente relacional, y es el investigador quien debe responder a este tema, con los criterios adecuados. Es de esperar que los diferentes resultados sean lo “suficientemente” impactantes como para priorizar una proposición sobre sus rivales.

Para finalizar con la tercera etapa, se prepara el informe del trabajo y se difunden sus resultados<sup>42</sup>.

## **1.2 MARCO CONCEPTUAL**

---

<sup>42</sup> Sosa Cabrera, Silvia. Tesis doctorales de Economía. (En línea) Disponible en <http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc/2d.htm>



**Formulación estratégica:** Proceso deliberado y controlado mediante el cual la compañía decide qué debe hacer en el futuro, a través del uso del pensamiento estratégico, de la planeación estratégica o de la combinación de los dos.

**Pensamiento estratégico:** Es un proceso que extracta de la mente de las personas que dirigen la empresa, sus mejores pensamientos sobre qué está pasando en el negocio, qué está pasando en el entorno y cuál debe ser la posición del negocio a la luz de variables cualitativas como opiniones, juicios y sentimientos.

**Planeación estratégica:** Tiene como propósito operacionalizar las estrategias desarrolladas, a través del pensamiento estratégico y soportar dicho proceso.

**Misión:** Propósito de la empresa. Razón de ser de la misma.

**Visión:** Es un sueño realizable. Es diseñar el escenario futuro.

**Objetivos:** Enunciados de dirección a largo plazo que generan un conjunto de decisiones sobre lo que la organización desea lograr y tienen que ver con el propósito esencial de la misma (Misión). Establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.

**Estrategia:** Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Se refiere a los métodos o medios de largo plazo utilizados para lograr o alcanzar los objetivos generales.

**Políticas:** Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Estas reglas, muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos.

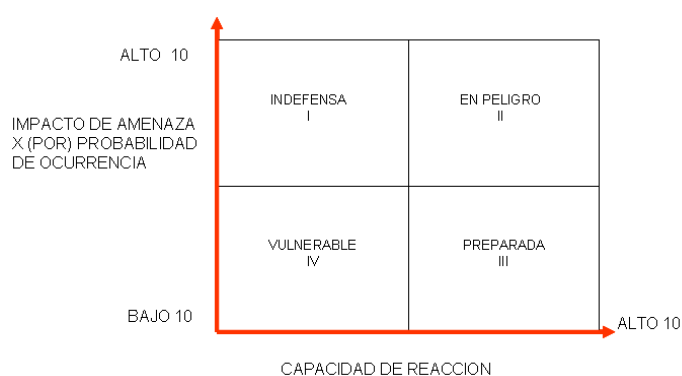
**Programa:** Es la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran el cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos.

**Decisiones estratégicas:** Son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

**Competitividad:** Es la habilidad de un país, región, ciudad o empresa para generar proporcionalmente, más riqueza que sus competidores en los mercados.

**Estado de Vulnerabilidad**<sup>43</sup>: Desde el punto de vista estratégico, el grado de vulnerabilidad de una organización se encuentra definido por la relación entre impacto por probabilidad de ocurrencia (Eje vertical) y capacidad de reacción (Eje horizontal) de cada uno de los elementos / aspectos de la cual depende para sobrevivir en su entorno. Los grados de vulnerabilidad son:

**Figura 5. Matriz de Vulnerabilidad**



- I / Indefensa: Alto impacto de amenaza por probabilidad de ocurrencia y baja capacidad de reacción.
- II / En peligro: Alto impacto de amenaza por probabilidad de ocurrencia y alta capacidad de reacción.
- III / Preparada: Bajo impacto de amenaza por probabilidad de ocurrencia y alta capacidad de reacción.
- IV / Vulnerable: Bajo impacto de amenaza por probabilidad de ocurrencia y baja capacidad de reacción.

<sup>43</sup> Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría-Metodología-Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos. 3R Editores. Octava edición. 2003

**Posición estratégica<sup>44</sup>:** Desde el punto de vista estratégico, la posición estratégica de una organización se encuentra definida por la interacción y análisis de la Estabilidad ambiental (Eje vertical negativo plano cartesiano), la Fuerza de la Industria (Eje horizontal positivo plano cartesiano), la Ventaja competitiva (Eje horizontal positivo plano cartesiano) y la Fuerza Financiera (Eje vertical positivo plano cartesiano). Como resultado, la posición estratégica puede ser:

- I / Agresiva. Cuadrante Fuerza Financiera con Fuerza de la industria. Presenta una industria con poca turbulencia ambiental. La compañía disfruta de una ventaja competitiva definida que puede proteger con su fuerza financiera. El factor crítico es la entrada de nueva competencia.
- II / Competitiva: Cuadrante Fuerza de la Industria con Estabilidad Ambiental. Presenta una industria atractiva. La compañía disfruta de una ventaja competitiva en un ambiente relativamente inestable. El factor crítico es la fuerza financiera.
- III / Conservadora: Cuadrante Fuerza Financiera con Ventaja Competitiva. La compañía se concentra en la estabilidad financiera en un mercado estable con bajo crecimiento. El factor crítico es la competitividad del producto.
- IV / Defensiva: Cuadrante Ventaja Competitiva con Estabilidad Ambiental. La compañía se concentra en mantener una ventaja competitiva, en los nichos correspondientes. Allí se defiende contra la turbulencia del mercado.

---

<sup>44</sup> Idem





## **CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

## 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Con el fin de conocer con más detalle la planeación estratégica y el proceso de formulación estratégica empleado, se seleccionó una muestra de las empresas del sector tomando como base las empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Cartagena y teniendo como criterios:

- Monto invertido: Se seleccionaron empresas que tengan invertidos en el negocio más de 100 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Que la descripción de su actividad principal esté incluida en las actividades del sector gráfico: Se tiene en cuenta la descripción CIIU consignada en la Cámara de Comercio y se aceptan como empresas concursantes al estudio las que se dediquen a la impresión, artes gráficas y afines.

Teniendo en cuenta los criterios anteriores de selección la población se redujo a la siguiente lista de empresas:

1. Espitia Impresores
2. Casa Editorial E.U.
3. Alpha Impresores
4. Imprima E.U.
5. Gráficas el Cheque
6. Casa Editorial LTDA.



## **2.1 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA**

El medio seleccionado para la recolección de la información es la encuesta, la cual fue diseñada para conocer y poder inferir sobre la planeación estratégica de cada caso en particular y del sector en general a través de la medición de las variables estipuladas para esta investigación.

El formato de la encuesta aplicada se encuentra en el anexo 1 del presente documento.

La metodología seleccionada para el procesamiento de la información es el estudio de casos. La información contable tomada como base para el análisis financiero de cada caso, se encuentra en el anexo 2 del presente documento.



### **CAPÍTULO 3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 ESTUDIO DEL SECTOR**

##### **3.1.1 Análisis de los elementos principales del sector de artes gráficas**

En el sector de artes gráficas predominan las empresas pequeñas y medianas y de edad joven, muchas de ellas iniciaron siendo empresas familiares.

Al ser la mayoría de ellas familiares, los trabajadores fueron aprendiendo el oficio de impresión y fotomecánica de sus antecesores y hermanos. Hoy día, con el avance tecnológico, esto ha cambiado y la tecnología y modernización han repercutido en el sector gráfico dándole el nivel de industria, quien ha adoptado la impresión offset, la serigrafía y la flexografía como los sistemas más comunes de impresión<sup>45</sup>.

En Latinoamérica existen cerca de 42 mil empresas, distribuidas en 33 países que emplean unos 500 mil trabajadores. El sector gráfico en la actualidad representa 5% de la industria en el mundo. Esta participación indica una gran potencialidad de la región que abarca 17% de las empresas gráficas de todo el planeta.

De acuerdo con la percepción de los empresarios latinoamericanos, el 54% afirma que la situación por la que atraviesa la industria es buena mientras que el 46% asegura que el desempeño es regular.

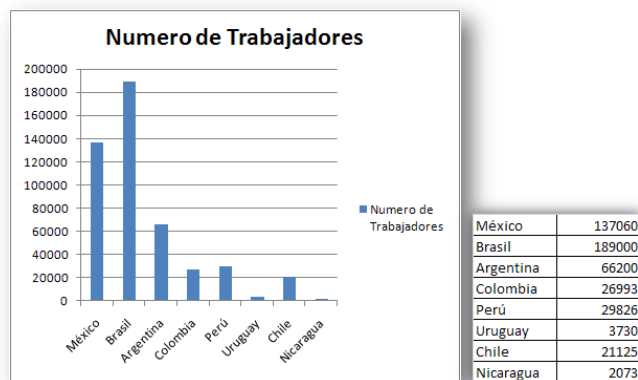
---

<sup>45</sup> Estudio de caso: Análisis de la imprenta Nacional de Colombia. República Nacional de Colombia: Departamento de Planeación. Febrero de 2005.

La organización gremial del sector en Latinoamérica es CONLATIGRAF, fundada en Noviembre de 1967 y con sede en Montevideo, Uruguay, y está conformada por las confederaciones, cámaras y asociaciones de 16 países de América Latina, Centroamérica y el Caribe, dentro de las cuales se encuentra la Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica, ANDIGRAF.

Conlatingraf agrupa, en conjunto, a más de 40.000 empresas gráficas que emplean alrededor de 476.000 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera<sup>46</sup>:

**Gráfica 1. Número de trabajadores del Sector de artes gráficas en los principales países vinculados a Conlatingraf.**



En este gráfico se puede observar la presencia de empresas colombianas vinculadas a Conlatingraf por medio Andigraf en comparación con las empresas de otros países latinoamericanos.

<sup>46</sup> Hincapié Lengua, Margarita. Caliz Salgado, Giovanna. Análisis Estratégico de la Empresa de Artes Gráficas Litográficas para la Formulación de Estrategias Competitivas que ayuden a su Permanencia. Tesis de Grado. Universidad Tecnológica de Bolívar. 2003

De acuerdo con esta información, Colombia cuenta con un número de empresas representativo en comparación con países como Perú, Uruguay, Chile y Nicaragua; al tiempo que es un número pequeño si se le compara con las proporciones de México, Brasil y Argentina, pero aún así, esta participación de estas 26.993 personas trabajando en el sector a través de empresas colombianas afiliadas a Conlatingraf significa una gran oportunidad de crecimiento para el sector gráfico Colombiano, ya que ésta es una entidad que además de tener una amplia experiencia en el campo, apoya y promueve el desarrollo de las empresas de artes gráficas de América Latina. Este número de participantes podría crecer en el futuro y así aumentar la presencia y participación de empresas colombianas en el sector gráfico latinoamericano y mundial.

Cabe mencionar que en Andigraf no se encuentra registrada ninguna empresa del sector gráfico con sede en Cartagena, lo que muestra a primera vista, una desventaja puesto que no están integradas fuertemente al gremio.

#### Sector de Artes Gráficas en Colombia

En Colombia es uno de los sectores de la economía nacional que mayores índices de crecimiento y rentabilidad ha registrado en los últimos años es el gráfico. La Asociación Nacional de Instituciones Financiera (ANIF) dio a conocer recientemente un informe que revela la actual situación de los empresarios del sector.

Según dicho estudio<sup>47</sup>, en los últimos años, el sector de artes gráficas ha registrado importantes niveles de crecimiento. Sólo en el 2006 las ventas crecieron 12.1%, casi el doble del aumento del PIB del país, que fue del 6.8% en ese año. En el último lustro el sector creció a tasas superiores al 10%, excepto en el año 2005, cuando sólo lo hizo en 5.1%.

Este incremento en la producción y ventas se produjo por el crecimiento de los empaques y etiquetas y elaboración de productos publicitarios y comerciales aunque sector de impresión editorial tuvo un leve decrecimiento.

Por su parte, los activos también registraron un importante nivel de crecimiento durante los últimos cinco años, especialmente en el 2006 cuando la tasa fue del 14.5%. En 2002 los índices se ubicaban dentro de los \$2.2 billones y pasaron a \$3.0 billones en el año 2006, hecho que se dio gracias al incremento en la maquinaria y equipo que registró aumentos similares a los del activo total.

En general la inyección de capital en maquinaria y equipo dio resultados positivos importantes para el resultado operacional del negocio. Las utilidades crecieron a una tasa operacional del 23.3%. La mejora en la tecnología también generó efectos positivos sobre el Ebitda, el cual creció a tasas superiores al 10% en los dos últimos años.

Por su parte los pasivos que más se han incrementado son los correspondientes a proveedores con una tasa de 38.5% en el 2006, mientras que las obligaciones financieras solamente lo hicieron en 7.6%. Esta estructura de deuda es positiva

---

<sup>47</sup> Tomado del artículo Sector gráfico, más que `impresiones` de crecimiento de Febrero 11 de 2008 disponible en [http://www.pymesetb.com/detalle\\_noticia.asp?id\\_not=4728](http://www.pymesetb.com/detalle_noticia.asp?id_not=4728)

puesto que se están financiando en menor escala con los bancos lo cual reduce los costos financieros y mejora las utilidades.

Hoy registra tasas de crecimiento superiores al 10% anual, mientras que el margen operacional estuvo alrededor del 5% y la rentabilidad de los accionistas fue de 5.2% en el año 2006.

Las empresas grandes fueron las más rentables; la rentabilidad de los accionistas fue del 6%, con una diferencia amplia sobre las medianas que sólo fue del 1.7%. Las pequeñas registraron una rentabilidad negativa para sus accionistas de -10.7%.

### **3.1.1.1 Participación del Mercado.**

En el 2005, en Colombia el DANE registró un total de 421 establecimientos inscritos en la Cámara de Comercio, cuya actividad industrial está asociada al sector litográfico, 116 de ellos dedicados a actividades de edición, 274 a actividades de impresión y 31 a actividades de servicios relacionadas con las de impresión.

En conjunto, estos establecimientos tienen una producción bruta de 2.950.252.900 miles de pesos y un valor agregado<sup>48</sup> de 1.647.239.685 miles de pesos, siendo esta producción el 2.72% de la producción bruta nacional.

---

<sup>48</sup> Entendiendo valor agregado como el resultado de restar a la producción bruta la suma requerida para la producción o consumo intermedio.



Las pequeñas y medianas empresas inscritas en la Cámara de Comercio con CIU 2 son las siguientes:

**Tabla 1. Variables principales para el grupo Industrial y clase 2**

<b>Variables Principales para el grupo industrial y clase 2 (CIU 2)</b>	<b>Total empresas inscritas</b>	<b>Número de PYMEs y %</b>		<b>Producción Bruta PYMES (en miles)</b>
<b>Actividades de edición</b>	<b>116</b>	<b>54</b>	<b>46,55%</b>	<b>\$891 722 831</b>
<b>Actividades de impresión</b>	<b>274</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$0</b>
<b>Actividades de servicios relacionadas con la impresión</b>	<b>31</b>	<b>17</b>	<b>54,84%</b>	<b>\$32 435 750</b>
<b>Total</b>	<b>421</b>	<b>71</b>	<b>17%</b>	<b>\$924 158 581</b>

**Fuente: datos obtenidos en la página del DANE en información estadística: Variables principales según grupos y clases industriales. 2005**

Estos datos muestran que de los 421 establecimientos asociados al sector de artes gráficas que se encuentran inscritos en la Cámara de Comercio, 71 son PYMEs, lo que corresponde al 17% del total y se encuentran clasificadas en establecimientos de edición y de actividades relacionadas con la impresión.

La producción bruta de las PYMEs es de 924.158.581 miles de pesos, que corresponde al 31.46% de la producción bruta total del sector de artes gráficas.

Estos dos porcentajes nos indican que a pesar que solo conforman el 17% de los establecimientos aportan el 31.32% de la producción total del sector.

### 3.1.1.2 Uso de recursos<sup>49</sup>.

Las PYMEs del sector de Artes Gráficas en Colombia mantienen 8453 como cifra de personal ocupado, de los cuales 7690 corresponden a la cifra de personal remunerado.

Esta última cifra se distribuye de la siguiente forma:

- 93% correspondiente a personal con remuneración permanente y
- 6.34% correspondiente a personal con remuneración temporal.

Adicionalmente, cabe resaltar que la cifra de personal ocupado mencionada anteriormente, corresponde al 14.38% del total de personal ocupado en la industria nacional.

Otras variables importantes asociadas a la utilización de recursos se muestran a continuación:

**Tabla 2. Variables asociadas a la utilización de recursos.**

<b>Variables de Interés</b>	<b>Valor PYMEs Artes Gráficas</b>	<b>Valor Sector de Artes Gráficas</b>	<b>Valor Industria Nacional</b>	<b>% PYMES en relación al Sector de Artes Gráficas</b>	<b>% PYMES en relación al Total de la Industria</b>
-----------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------	--	---

<sup>49</sup> Los valores son obtenidos de la página del DANE en información estadística: Variables principales según grupos y clases industriales. 2005. Disponible en [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

Producción Bruta (a)	924.158.581	2.950.252.900	108.340.147.335	31,32%	0,85%
Consumo Intermedio (b)	258.578.926	1.302.959.215	61.826.261.082	19,85%	0,42%
Valor Agregado (a-b)	665.579.655	1.647.293.685	46.513.886.253	40,40%	1,43%
Inversión Total Neta	-32.361.892	-33.691.206	620.247.336	96,05%	-5,22%
Total de Activos	686.589.882	1.951.195.459	66.806.288.149	35,19%	1,03%
Energía eléctrica consumida (KWH)	26.953.636	128.728.125	13.124.495.473	20,94%	0,21%

<b>Variables en relación a la producción Bruta</b>	
Consumo intermedio	27,98%
Valor Agregado (a-b)	72,02%
Activos	74,29%

**Fuente: datos obtenidos en la página del DANE en información estadística: Variables principales según grupos y clases industriales. 2005. Cálculos del autor.**

Estos valores nos permiten inferir que en relación con la producción bruta, ésta se divide entre consumo intermedio y valor agregado, donde el consumo intermedio es en promedio el 28% y el valor agregado es el 72%.

Los activos con los que cuentan las PYMEs del sector de artes gráficas son en promedio el 74% del valor de la producción bruta anual y corresponden al 35% del total de inversión en activos del sector de artes gráficas.

La inversión total neta se reporta como negativa tanto en las PYMEs como en el sector de artes gráficas, dado que para el período enunciado realmente hubo desinversión, al comparar la cantidad de capital que ingresó al sector asociado a la creación de nuevas empresas y desarrollo o crecimiento de las ya existentes vs. el capital que salió del sector asociado a procesos de liquidación de empresas, reducción de la capacidad instalada y cierre o reducción de líneas de producción. Dicha variable medida en la industria nacional es significativamente baja pues corresponde al 0.57% de la producción bruta de la industria en general.

### **3.1.1.3 Tamaño del Mercado**

Los consumidores tienen diferentes hábitos de consumo, en relación con los sectores o industrias; por ello el tamaño de los sectores es diferente<sup>50</sup>.

Si se tiene en cuenta el nivel de producción bruta en el 2005, el sector de artes gráficas alcanzó un valor de 2.950.252.900 miles de pesos, mientras el sector de fabricación de productos de la refinación del petróleo alcanzó un total de 12.166.661.899 miles de pesos y el sector de fabricación de plásticos una fabricación bruta de 5.019.080.077 miles de pesos, lo que indica que anualmente, los consumidores gastan significativamente mayores cantidades de dinero en combustibles asociados al transporte o en plásticos, industria atractiva en los últimos años en Colombia.

---

<sup>50</sup> Sanabria Tirado, Raúl. Formulación y pensamiento estratégico. Editorial Planeta. 2005

Sin embargo, comparando la producción del sector de artes gráficas con industrias o sectores medianos donde el nivel de inversión y especialización y los requerimientos de capital pueden ser comparables, como la fabricación de elementos de madera, de vidrios y productos de este material, la fabricación de muebles entre otros, el nivel de producción de las artes gráficas es significativamente mayor y el valor agregado es mayor<sup>51</sup>.

Según estudios de Andigraf<sup>52</sup>, el sector gráfico colombiano ha crecido cerca de 6.5% en el 2006 y de acuerdo con las estadísticas oficiales, para el 2008 se estará facturando aproximadamente 2.5 billones de pesos. Se espera que 300 millones de dólares correspondan a exportaciones a juzgar por la dinámica de la industria monitoreada por Andigraf<sup>53</sup>.

Para el tercer trimestre del 2007 la industria gráfica presentó un buen panorama. Según la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta<sup>54</sup>: reportó un crecimiento promedio en sus producción de 9,7% y 8,7% en las ventas totales. El subsector de empaques y etiquetas presentó mayores crecimientos en promedio, (12% en producción y 13,6% en ventas), seguido por el de Publicomerciales, (10,2% en producción y 8,9%

---

<sup>51</sup> DANE en información estadística: Encuesta anual manufacturera. 2005

<sup>52</sup> Asociación Colombiana de la Industria de Comunicación Gráfica

<sup>53</sup> Revista de Artes gráficas. Artículo "2007: Un buen año para la industria gráfica en Colombia" de Diciembre de 2007. Disponible en

[http://www.artesgraficas.com/ag/secciones/AG/ES/MAIN/N/NOTICIASHOME/doc\\_57095\\_HTML.html?idDocumento=57095](http://www.artesgraficas.com/ag/secciones/AG/ES/MAIN/N/NOTICIASHOME/doc_57095_HTML.html?idDocumento=57095)

<sup>54</sup> Andigraf. Dinámica Industria gráfica en Colombiana. Reporte a Septiembre de 2007. disponible en [www.andigraf.com.co](http://www.andigraf.com.co)

en ventas) y finalmente el de Impresos Editoriales, que presenta un crecimiento mayor al promedio de los últimos meses (7,2% en producción y en ventas).

**Gráfica 2. Crecimiento de la Industria gráfica a septiembre de 2006**



**Fuente: Dinámica Industria gráfica en Colombiana. Reporte a Septiembre de 2007. Disponible en [www.andigraf.com.co](http://www.andigraf.com.co)**

Este crecimiento ha estado marcado por el crecimiento de los sectores clientes, que ha mantenido incrementos muy elevados, lo cual revela la condición del sector de demanda derivada. Por subsectores gráficos, empaques y etiquetas crecieron, entre otros factores, debido al crecimiento de los sectores químico-farmacéutico, de bebidas y alimentos (7,8%). De igual forma, en productos publicomerciales, el crecimiento se dio por la cantidad de volantes y material publicitario producido para fusiones, nuevos negocios y anuncios de diversos actores, principalmente las grandes superficies.

Lo anterior va de la mano con el mayor uso de la capacidad instalada, que alcanza 71,4%; a nivel subsectorial, impresiones periódicas presenta un mayor uso con 86,1%, nivel por encima del promedio.

Estos buenos resultados se reafirman con las expectativas que tienen los empresarios para el año 2008<sup>55</sup>, quienes afirman el 63,2% que la situación actual por la que atraviesa la Industria es buena, y el 73,7% afirma que van a ser mejores. Para el sector de impresiones editoriales, los empresarios del sector manifiestan unas expectativas favorables de 75%; para las empresas que realizan empaques y etiquetas estas expectativas son de 50%; y para el sector de productos publicitarios y comerciales se ubican en 7,9%, lo cual confirma la creciente confianza de los empresarios en el buen clima de negocios que existe.

Finalmente, los principales obstáculos de los empresarios continúan siendo la demanda, competencia y cartera (11.5%), seguido por el tipo de cambio y rentabilidad (7.7%) y contrabando (3.8%). Es gratificante que para el 15.4% de los empresarios encuestados no se presenten mayores dificultades.

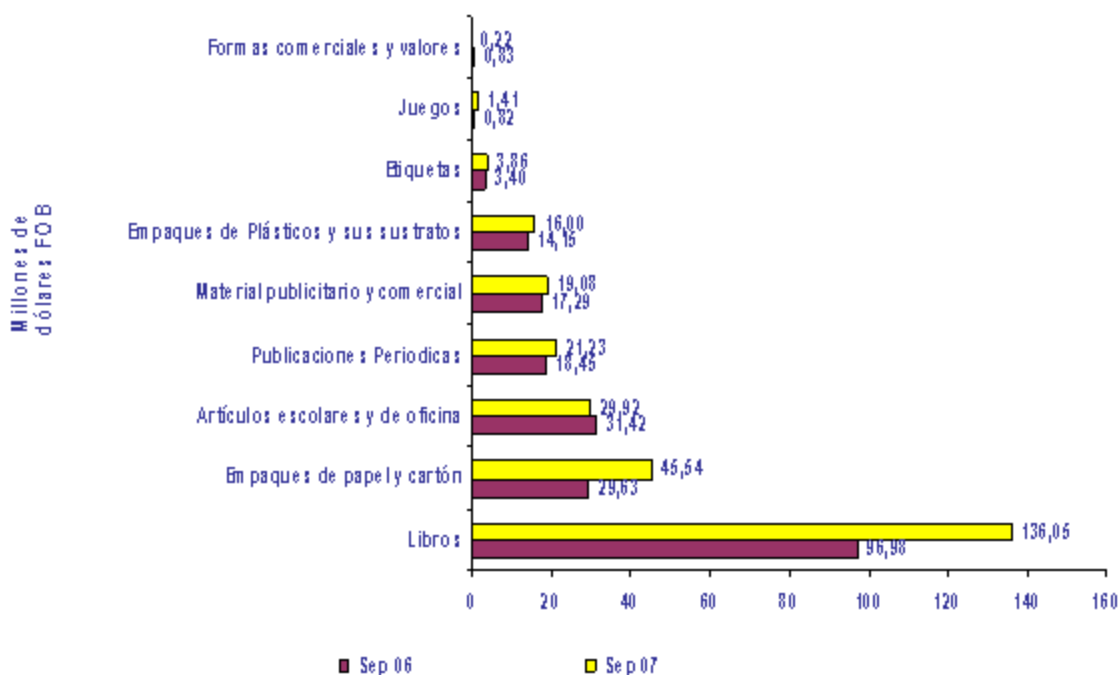
Con relación a las exportaciones, a agosto de 2007, la Industria vendió US\$ 181M en el mercado internacional, lo cual significa un incremento de 25% con relación a las exportaciones en ese mismo periodo del año anterior. De este valor, 60% corresponde a libros. El mercado receptor más importante es

---

<sup>55</sup> Revista de Artes gráficas. Artículo "2007: Un buen año para la industria gráfica en Colombia" de Diciembre de 2007. Disponible en [http://www.artesgraficas.com/ag/secciones/AG/ES/MAIN/N/NOTICIASHOME/doc\\_57095\\_HTML.html?idDocumento=57095](http://www.artesgraficas.com/ag/secciones/AG/ES/MAIN/N/NOTICIASHOME/doc_57095_HTML.html?idDocumento=57095)

Venezuela donde se exporta el 37%. El segundo mercado es Estados Unidos con 15% de participación.

**Gráfica 3. Comparativo ventas 2006/2007.**



**Fuente:** Dinámica Industria gráfica en Colombia. Reporte a Septiembre de 2007.  
**Disponible en** [www.andigraf.com.co](http://www.andigraf.com.co)

En 2008, el panorama del sector se vislumbra con importantes retos que se espera enfrentar con proyectos planteados conjuntamente con el gobierno en la agenda interna: atacar el problema de informalidad que es muy fuerte en el sector y repercute gravemente en sus balances; y eliminar el monopolio de la Imprenta Nacional. Se estima que el sector gráfico



colombiano, con varias empresas muy dinámicas y gran presencia internacional, crecerá 6% en 2008<sup>56</sup>.

Estos dos proyectos buscan establecer mercados y políticas distributivas que mejoren los estándares de la industria gráfica.

Dado que el crecimiento de la industria es directamente proporcional a la economía dada la demanda derivada, se espera un crecimiento paralelo al de la economía nacional. En materia comercial se espera aprovechar las oportunidades que los nuevos acuerdos comerciales brindan en cuanto a la apertura de mercados para bienes finales, así como la disminución de costos en la importación de maquinaria, equipo y materias primas.

En materia comercial, el sector gráfico buscará aprovechar las oportunidades de los acuerdos comerciales negociados (Chile, Triángulo del Norte, Mercosur y México) y aquellos que se están negociando (Canadá, EFTA y Unión Europea), sin olvidar la aprobación del TLC con E.U, ya que estos mercados no sólo significan posibilidades de diversificación en la demanda, dadas las eventualidades en el mercado venezolano, sino también la oportunidad para la importación de materias primas, insumos y bienes de capital a precios más competitivos.

#### **3.1.1.4 Indicadores de competitividad de la industria gráfica.**

---

<sup>56</sup> Hamilton Temi Costa. Pronóstico de la industria gráfica Latinoamericana para 2008. Diciembre de 2007. (En línea) Disponible en [www.artesgraficas.com/ag/secciones/AG/ES/MAIN/IN/ARTICULOS/doc\\_60403\\_HTML.html?idDocumento=60403](http://www.artesgraficas.com/ag/secciones/AG/ES/MAIN/IN/ARTICULOS/doc_60403_HTML.html?idDocumento=60403)

La demanda de los productos del sector suele ser una demanda derivada y, en general, cuando crece la economía, debe crecer el sector gráfico<sup>57</sup>. Allí hay diversas opciones como la publicidad en las revistas y los medios impresos, en la medida en que crece el espacio para anuncios en sus páginas, crece el trabajo del impresor. Igual sucede con las etiquetas, pues en la medida en que se vendan más productos va a tenerse la posibilidad de imprimirse más. Naturalmente, es un sector ligado al crecimiento del PIB.

El ciclo normal del negocio tiende a que exista mayor producción en los últimos seis meses del año, puesto que el segundo semestre es más dinámico que el primero. Este hecho hace que se produzca una oferta alta generando disminución en los precios y motivando a los empresarios a buscar permanentemente mejores índices de productividad.

Eso ha hecho que las artes gráficas colombianas evolucionen positivamente y sean consideradas dentro del ámbito del continente americano como un sector que produce con buena calidad a muy buenos precios. El sector ha madurado para hacer ofertas atractivas en el mercado exterior<sup>58</sup>.

Con respecto a la Competitividad en el sector, la opinión de industriales del sector es que uno de los factores que justifican el alto grado de

---

<sup>57</sup> Artículo "El país no puede seguir tan encerrado" tomado de Portafolio de Mayo 2 de 2005. Disponible en [http://www.portafolio.com.co/port\\_secc\\_online/porta\\_algr\\_online/abril/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-2040603.html](http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_algr_online/abril/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-2040603.html)

<sup>58</sup> Ibid.

competencia que se presenta es que la capacidad instalada es superior a la demanda y sucede porque en algún momento los empresarios de la industria sintieron que era bueno invertir porque había opciones, lo que produjo una carrera desenfrenada y luego encontraron que el mercado estaba sobreofertado<sup>59</sup>. Es por esto que la mirada de los pertenecientes al sector está en incrementar los índices de productividad de manera que se logren eficiencias y el negocio continúe siendo rentable.

El observatorio de competitividad del DANE establece como variables que miden la competitividad el nivel de importaciones y exportaciones, la tasa de apertura exportadora, el índice de productividad laboral (IPL) el índice de remuneración por horas (IRH) y el índice de costo laboral unitario (ICLU)

Las importaciones y exportaciones se comparan y se obtiene la balanza comercial que se espera sea positiva. Si la proyección es a producir para satisfacer el consumo local y abrir nuevos mercados a nivel internacional, se espera que la tasa de apertura exportadora sea alta.

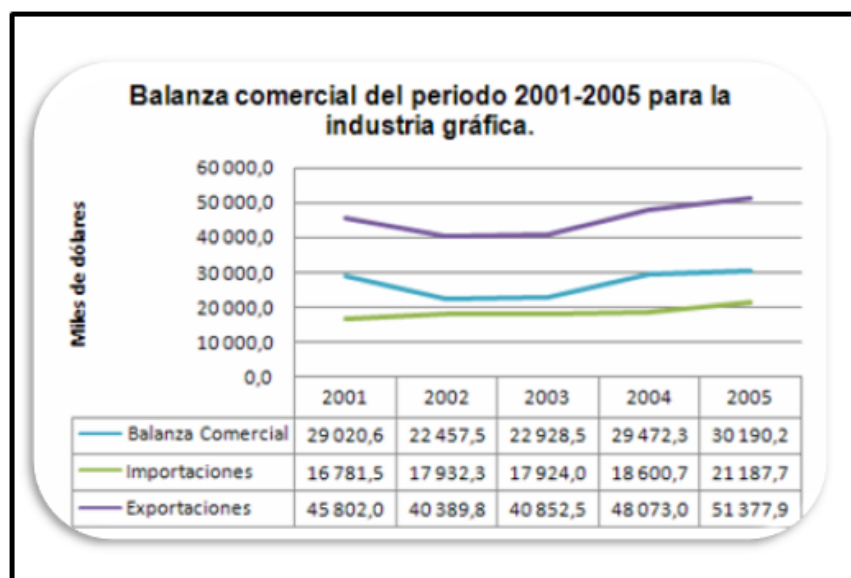
Para efectos de este análisis los índices de productividad, remuneración y costo unitario se comparan con una cifra base de 100 que fue el resultado de los índices en el 2000.

- Análisis de la balanza comercial del periodo 2001-2005 para la industria gráfica.

---

<sup>59</sup> Opinión de Luis Eduardo Pareja, presidente de Tecimpre en el artículo “El país no puede seguir tan encerrado” publicado por portafolio en Mayo 2 de 2005.

**Gráfica 4. Balanza Comercial de la industria gráfica Colombiana en el periodo 2001-2005**



Fuente. DANE

La balanza comercial en este momento favorece a Colombia ya que las exportaciones superan el valor de las importaciones en todos los años del periodo estudiado. Los sectores más dinámicos son los de libros y publicaciones. Los artículos como cuadernos y libretas han ido ganando espacio y de manera indirecta las etiquetas están creciendo.

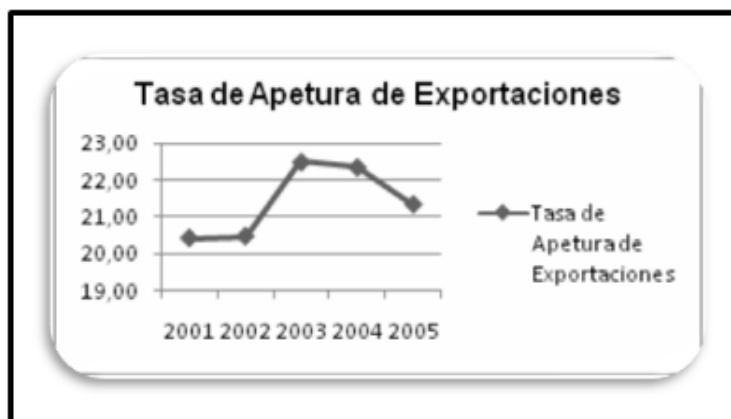
Para el 2008, según proyecciones de Andigraf, en relación con las exportaciones, se espera un incremento de aproximadamente 25% con relación a 2006, de este valor, el 60% corresponde a libros.

El mercado receptor más importante ha sido Venezuela, donde se exportó 37%. Los altos precios del petróleo garantizan el mercado; sin embargo, más que la economía, la tensión política es el factor incertidumbre, no solo para los exportadores sino para los empresarios gráficos locales.

Los mercados que le siguen a Venezuela en nivel de exportación son México y Estados Unidos con 15% de participación.

La tasa de apertura de exportaciones abrió en el 2001 con un valor de 20.41 y para el 2005 el valor de este indicador fue de 21.34 teniendo un pico máximo del periodo estudiado en 2003 con un valor de 22.51%, lo que sigue que las miradas del sector están tornándose con mayor fuerza al mercado internacional.

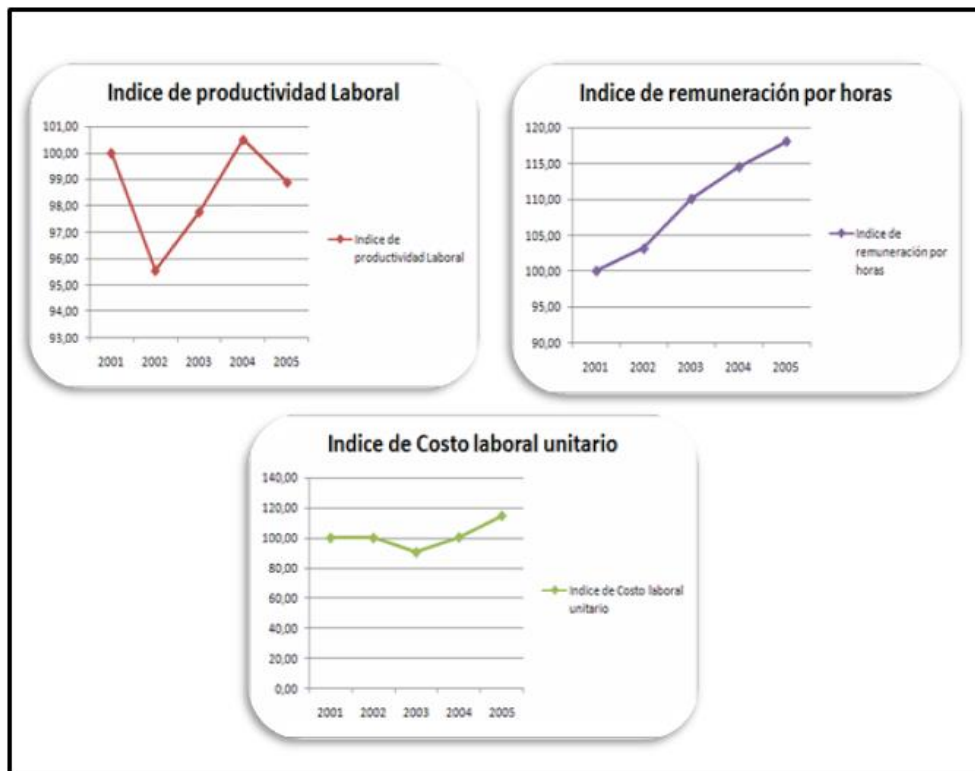
**Gráfica 5. Tasa de Apertura de Exportaciones de la industria gráfica Colombiana en el periodo 2001-2005**



Fuente. DANE

- Análisis del IPL, IRH y el ICLU

**Gráfica 6. Comportamiento de los indicadores IPL, IRH e ICLU en el periodo 2001-2005**



**Fuente. DANE**

Teniendo en cuenta la necesidad de mejoras en la productividad y en la competitividad del sector, no solo por el nivel de exportaciones y por la balanza comercial sino por la operacional dentro de las empresas, se estudian estos indicadores en la industria.

El IPL (Indicador de productividad laboral) del sector gráfico en este período de cinco años tuvo un comportamiento variable alrededor de una media de 98.54 (1.46 puntos por debajo del comparativo), lo que

permite inferir que se hace necesario para las empresas del sector estipular planes que permitan incrementar este indicador.

El IRH (Indicador de remuneración por horas) ha tenido un comportamiento creciente con una tendencia a aumentar su valor en el tiempo. La media de este periodo fue 109.14 lo que indica que la remuneración por el trabajo realizado ha aumentado significativamente.

El ICLU (Índice de Costo Laboral Unitario) tuvo el mismo valor que en el 2000 los dos primeros años del periodo, luego bajó significativamente (10 puntos) pero se recuperó al cuarto año y en el quinto aumentó un 14% respecto al valor comparativo. En promedio el índice en este periodo fue de 101, lo que indica que el costo laboral unitario no ha variado significativamente respecto al 2000, sin embargo puede que tienda a aumentar si observamos el comportamiento del gráfico.

#### **3.1.1.5 Regulaciones y reglas de juego**

Como las empresas de cualquier sector, las de artes gráficas deben cumplir con las condiciones mínimas estipuladas por la Cámara de Comercio y los demás organismos de control de impuestos.

Adicional a estas regulaciones mínimas, en el sector de artes gráficas se manejan regulaciones para productos especiales como la elaboración de facturas y regulaciones para importar y exportar.

### TLC y nuevas reglas en juego

Aunque al principio de las negociaciones del TLC un gran sector de la comunidad empresarial, analistas económicos y detractores políticos afirmaron que la micro, pequeña y mediana empresa perdedora en el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, hoy el sector hace el balance y se declara ganador en esta apertura comercial.

Con una participación activa y diálogo permanente con el equipo negociador por parte de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (Acopi), este renglón de la economía logró 90 por ciento de acceso al mercado norteamericano a materias primas que producen los sectores metalmecánica, **artes gráficas**, alimentos, confecciones y plástico, además de lograr desvertebrar posiciones monopólicas

De un total de 150 bienes de consumo, tendrán desgravación inmediata 149, entre los que se destacan papel y cartón filtro en tiras o rollos lo que favorece el sector, aunque dentro de la cadena existe el caso particular del Látex y el papel esmaltado de gran interés en el sector de artes gráficas que quedaron con periodos de desgravación progresiva entre 10, 5 y 7 años.



En la discusión de este tema primó la necesidad de brindar un trato preferencial a la pequeña y mediana empresa colombiana, tanto en la posibilidad de participar con garantías en las licitaciones públicas nacionales, como en los Estados Unidos, especialmente en lo que tiene que ver con las compras que realicen los Estados pertenecientes a la Unión.

En conjunto las pequeñas y medianas empresas generarán 75 mil empleos al año, pero perderán 25 mil, durante los próximos cinco años<sup>60</sup>.

### La Cadena de suministros del Sector dentro del TLC

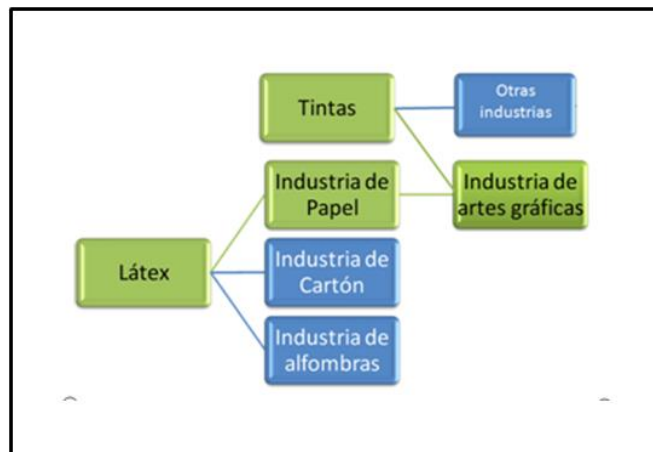
*Dentro* de la cadena de suministros del Sector de artes gráficas se analiza que la producción gráfica se provee de los productos del sector de producción de papel y tintas como insumos primarios, y a su vez, el sector de producción de papel se conecta con el sector de producción de Látex, como se muestra en la figura 6, por lo que variaciones en los precios y características de las industrias del papel y de tintas repercuten directamente en el Sector<sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup> Colombia: Pymes de perdedoras a ganadoras en el TLC: Desgravación inmediata. Disponible en <http://www.exportapymes.com/comercio-exterior-america-esp/colombia-pymes-de-perdedoras-a-ganadoras-en-el-tlc/>

<sup>61</sup> “2007: buen año para la industria gráfica colombiana”. Bogotá, Colombia, 28 diciembre 2007 disponible en [http://www.artesgraficas.com/ag/secciones/AG/ES/MAIN/N/NOTICIASHOME/doc\\_57095\\_HTML.html?idDocumento=57095](http://www.artesgraficas.com/ag/secciones/AG/ES/MAIN/N/NOTICIASHOME/doc_57095_HTML.html?idDocumento=57095)

**Figura 6. Cadena de suministro de la Industria gráfica**



**Fuente. Artículo “2007: Buen año para la industria gráfica colombiana”**

Teniendo en cuenta que el insumo principal de la producción litográfica es el papel, a continuación se realizará un análisis de la cadena látex-papel-Industria Gráfica y las incidencias de los acuerdos de comercio de estos productos.

### Látex.

En Colombia, el Látex que se importa es el XSRB (Látex de caucho estireno-butadieno carboxilado) que es una composición de agua y polímeros. Las propiedades de esta material varían en función de la referencia empleada y de las aplicaciones específicas a las cuales se destina el producto que generalmente son:

producción de papel, de cartón y de alfombras. El arancel que se asigna a este producto es el 4002112000.

En la manufactura de papel y cartón, este material es empleado para recubrir con el fin de otorgar lisura, brillo y acabado de los mismos y en la manufactura de alfombras se emplea para la adhesión de las fibras al tapiz. Adicionalmente, el Látex puede ser empleado en otras industrias para la producción de textiles, zapatería, tintas, etc., y en algunos casos se emplea como material adhesivo y de construcción.

A nivel mundial, el 27% del Látex producido se emplea en la industria del papel, el 12% en la de alfombras y el 61% restantes en las demás industrias antes mencionadas<sup>62</sup>.

En Colombia, el principal uso del Látex está en la producción local de papeles, cartones y cartulinas.

Dependiendo del gramaje del papel, cartón o cartulina, se aplica entre un 30% a un 70% en peso de esmalte, el que a su vez, contiene un 13% a 20% en peso de Látex<sup>63</sup>.

Hasta el 2002, Venezuela producía esta tipo de Látex que podía ser adquirido por Colombia con 0% de aranceles, pero desde Noviembre de 2002 no existe producción local ni regional de este material.

Queda claro que este insumo, vital para la industria gráfica y la cadena de suministro, no se fabrica en la Subregión Andina y está expresamente reconocido en la nómina de Bienes no Producidos en la Subregión<sup>64</sup>.

---

<sup>62</sup> Acoplásticos – Solicitud de diferimiento del gravamen arancelario nacional del látex de caucho estireno-butadieno carboxilado (XSBR) – Subpartida 4002112000

<sup>63</sup> Ibid.

<sup>64</sup> Resolución 812 de la Secretaría General de a Comunidad Andina (SG CAN) de fecha 30 de Marzo de 2004.

Es por esto que el 100% de Látex demandado por Colombia y por toda la Subregión Andina es importado de Alemania, Bélgica, Estados Unidos, Suiza<sup>65</sup>, Las proporciones de cantidades importadas y el valor CIF se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Cálculo del Arancel Ponderado de Látex en Colombia**

<b>País origen</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>	<b>Arancel nominal</b>	<b>Arancel ponderado</b>
<b>ALEMANIA.</b>	<b>26.671,00</b>	<b>1%</b>	<b>10%</b>	<b>0,06%</b>
<b>BELGICA.</b>	<b>463.555,00</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>1,01%</b>
<b>ESTADOS UNIDOS.</b>	<b>4.063.731,00</b>	<b>89%</b>	<b>10%</b>	<b>8,87%</b>
<b>SUIZA.</b>	<b>26.460,00</b>	<b>1%</b>	<b>10%</b>	<b>0,06%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4.580.417,00</b>	<b>100%</b>		<b>10,00%</b>

Fuente: Base de Datos Acoplásticos.

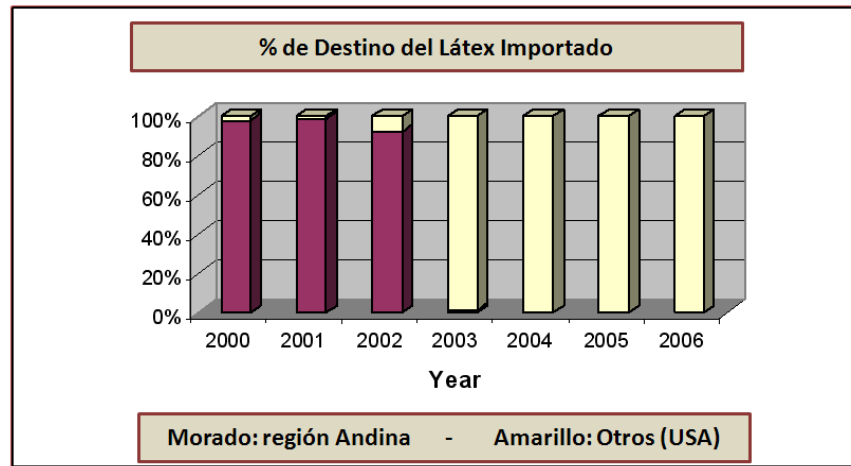
Lo anterior implica un incremento del costo logístico en un 10% debido a los aranceles que se debe pagar para importar este producto y además un mayor valor del costo del transporte<sup>66</sup> que es multimodal o marítimo.

El comportamiento de las importaciones de este producto desde el 2000 al 2006 se muestra en la siguiente gráfica:

**Gráfica 7. Comportamiento de las importaciones de Látex Periodo 2000-2006.**

<sup>65</sup> Reporte de registro de importaciones por subpartida arancelaria generado por el sistema de Inteligencia de Mercados - Legiscomex.com.

<sup>66</sup> El 10% es el valor promedio ponderado de las importaciones de Látex en Colombia. Además es el valor asignado en las negociaciones FTA Estados Unidos-Colombia.



Fuente. Base de Datos Acoplásticos

### Papel

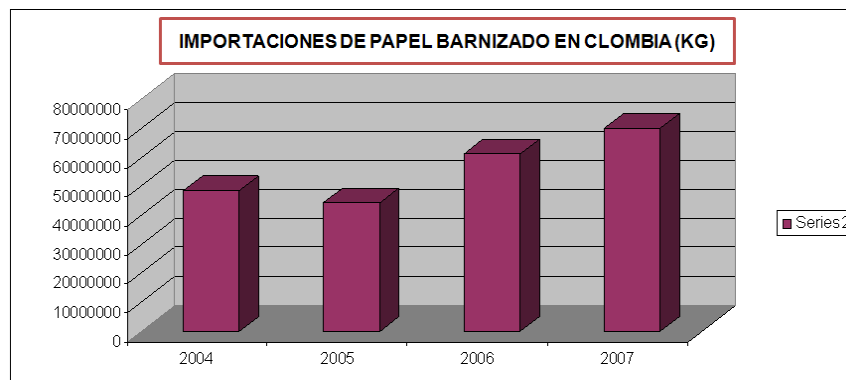
En los papeles que se fabrican en Colombia, el Látex representa el 53% de costo del barniz aplicado lo que representa el 13% del valor total del papel con barniz<sup>67</sup>.

Debido a que se está importando Látex con mayor costo por pago de arancel y transportes mas costosos, se ha generado un aumento en la importación de papel con barniz, lo que en principio, significa que la industria ha optado por comprar en mayor proporción el producto terminado y dejarlo de producir en Colombia. Por ejemplo, en el 2006 se divisó un incremento del 39% en relación con el 2005<sup>68</sup>.

**Gráfica 8. Nivel de importaciones de papel barnizado.**

<sup>67</sup> Acoplásticos – Solicitud de diferimiento del gravamen arancelario nacional del látex de caucho estireno-butadieno carboxilado (XSBR) – Subpartida 4002112000.

<sup>68</sup> Documento: Comercio Internacional y consideraciones de la cadena de suministro del Látex y de la industria de Papel en Colombia



**Fuente. Acoplásticos**

Adicionalmente, en Colombia se importan tres tipos de papeles utilizados para escribir, imprimir u otros fines gráficos, sin fibras obtenidas por procedimientos mecánicos o químico-mecánicos, que varían de acuerdo con el % de peso de fibra y el del papel expresado en gr/m<sup>2</sup>.

Información Básica sobre estos productos se muestra a continuación:

**Tabla 4. Información papel tipo 1 importado en Colombia**

Referencia Arancelaria	<b>48101319</b>
<b>Descripción</b>	Papel con contenido total de fibra del 10% o menos del peso total, en bobinas, de peso superior a 60 gr/m <sup>2</sup> pero inferior o igual a 150g/m <sup>2</sup> .
<b>Países de Origen</b>	Alemania, Austria, Bélgica, Brasil, Canadá, China, España, Estados Unidos, Filipinas, Finlandia, Indonesia, Italia, Japón, México, Países Bajos, Panamá, Suecia y Suiza.
<b>Valor Arancel Ponderado</b>	14.56%

<b>Régimen de Importación</b>	Importación temporal para perfeccionamiento activo de materias primas e insumos. Importación Ordinaria. Importación con franquicia del gravamen arancelario de papel para la impresión o la edición de libros y revistas de carácter científico o cultural
<b>Tipo de Transporte</b>	Multimodal, marítimo, aéreo o terrestre.

**Tabla 5. Información papel tipo 2 importado en Colombia**

<b>Referencia Arancelaria</b>	<b>48101320</b>
<b>Descripción</b>	Papel con contenido total de fibra del 10% o menos del peso total, en bobinas, de peso superior a 60 gr/m2 pero superior o igual a 150g/m2.
<b>Países de Origen</b>	Alemania, Austria, Bélgica, Bosnia-Herzegovina, Brasil, Canadá, Corea del Sur, El Salvador, España, Estados Unidos, Finlandia, Indonesia, Italia, Japón, México, Países Bajos, Puerto Rico, Suecia y Suiza.
<b>Valor Arancel Ponderado</b>	14.39%
<b>Régimen de Importación</b>	Importación temporal para perfeccionamiento activo de materias primas e insumos. Importación Ordinaria. Importación con franquicia del gravamen arancelario de papel para la impresión o la edición de libros y revistas de carácter científico o cultural
<b>Tipo de Transporte</b>	Marítimo y aéreo.

**Tabla 6. Información papel tipo 3 importado en Colombia**

<b>Referencia Arancelaria</b>	<b>48101900</b>
-------------------------------	-----------------

<b>Descripción</b>	Los demás papeles sin fibras obtenidas por procedimientos mecánicos o químico-mecánicos o con un contenido total de estas fibras inferior o igual al 10% en peso del contenido total de fibra.
<b>Países de Origen</b>	Alemania, Austria, Bélgica, Brasil, China, Corea del Sur, España, Estados Unidos, Finlandia, Hong Kong, Indonesia, Italia, Japón, México, Países Bajos, Puerto Rico, Suecia y Suiza.
<b>Valor Arancel Ponderado</b>	13.52%
<b>Régimen de Importación</b>	Importación temporal para perfeccionamiento activo de materias primas e insumos. Importación Ordinaria. Importación con franquicia del gravamen arancelario de papel para la impresión o la edición de libros y revistas de carácter científico o cultural
<b>Tipo de Transporte</b>	Marítimo y aéreo.

Estas tarifas arancelarias en las materias prima tanto de la industria de producción de papel (aranceles en el Látex) como en la industria gráfica (aranceles en el papel importado), generan una desventaja competitiva en los productores colombianos comparada con los productores externos.

Si estas tarifas arancelarias no se reducen en el corto plazo, el beneficio será exclusivamente para los competidores externos, incidiendo en la participación de mercado de la industria colombiana.



### Artes gráficas

El impacto en los aranceles de las dos industrias anteriores incide directamente en la industria de artes gráficas, ya que esta debe asumir los sobrecostos que se generan por importar pagando arancel.

Ante esta situación, el departamento Nacional de Planeación presenta a la industria la protección efectiva<sup>69</sup> que es un indicador que mide el cambio porcentual del valor agregado de un bien cualquiera entre una situación real (donde tanto bienes finales como insumos están sujetos al pago de aranceles) y una situación hipotética de libre comercio (donde no existen aranceles).

El nivel de protección efectiva es un macroprecio que estima el valor agregado adicional que obtiene una producción realizada en el mercado doméstico con una determinada combinación de aranceles aplicada al bien final y a sus insumos. Este se calcula mediante la fórmula:

$$PE = \frac{t_j - \sum a_{ij}t_i}{1 - \sum a_{ij}}$$

Donde,

$t_j$ = Arancel promedio de todas las importaciones

$a_{ij}$ = Participación del Insumo  $i$  en el valor del bien final

$t_i$ = Arancel promedio del insumo.

---

<sup>69</sup> Método de Cálculo de la protección efectiva para efectos de decisiones de comité de Asuntos aduaneros Arancelarios y de Comercio Exterior”. Departamento Nacional de Planeación de la República de Colombia.

Para entender el impacto de los aranceles en esta cadena productiva, se calcula la protección efectiva para cada uno de los tres tipos de papeles:

- **48101319**  
Arancel Insumo: 10%  
Arancel ponderado: 14.56%  
  
Protección efectiva: 15%
- **48101320:**  
  
Arancel Insumo: 10%  
  
Arancel ponderado: 14.39%  
  
Protección efectiva: 15%
- **48101900**  
Arancel Insumo: 10%  
Arancel ponderado: 13.52%  
  
Protección efectiva: 14%

Aunque el valor de la protección efectiva es positivo y uno de los requerimientos para reducir el arancel de un producto o hacerlo cero es que este indicador resulte negativo, existen otras razones de peso por las cuales esta cadena productiva demanda una solicitud de modificación arancelaria, dentro de las cuales tenemos:

- El Látex de caucho estireno-butadieno carboxilado (XSRB) no se fabrica en la región andina desde finales de 2002. Lo que indica que la industria necesariamente se ve obligada a adquirir esta materia prima en el exterior con países con los que no se tiene beneficios tributarios para este producto. De entrada, el productor de papel y el de artes gráficas debe pagar un sobre-costos logístico.

- Las importaciones anteriores al cese de la producción de Látex y Venezuela en Colombia provenían en un 98% de Venezuela, con una tasa de importación del 0%. Esto implica un encarecimiento de la materia prima.
- Actualmente, y según los datos de la DIAN, el 99% de las exportaciones de Látex de partida 4002112000 han precedido de países no miembros del CAN (principalmente Estados Unidos 94%)
- Los efectos negativos que ha representado para la cadena de suministro los mayores costos de logística por el movimiento del producto desde otras regiones, lo que desmejora considerablemente la posición de las industrias consumidoras de Látex en Colombia. Esto afecta a las compañías productoras de papel de manera directa y de manera indirecta a todos los productos intermedios y derivados de ella, incluyendo las artes gráficas.

Para la cadena productiva es de gran interés conocer el acuerdo referente a estos insumos en las conversaciones del TLC con Estados Unidos.

Estas negociaciones, que tienen como base las canastas de negociación, dividen los productos en tres grupos (canastas) con términos de desgravación distintos.

El Látex de caucho estireno-butadieno carboxilado (XSRB) se ubica dentro de la canasta C, donde se ubican los productos con desgravación progresiva hasta llegar a cero en 10 años, mientras que los tres tipos de papel de mayor uso en Colombia (y explicados previamente) se encuentran dentro de la canasta B (tipo 1 y tipo 2) y B\*\* (tipo 3), lo que significa que los papeles tipo 1 y 2 tendrán desgravación progresiva hasta llegar a cero en 5 años y el tipo 3 Desgravación progresiva hasta llegar a cero en 7 años.

Este hecho confirma la desventaja de la cadena en términos arancelarios porque el desgravamen no es en el corto plazo y la ventaja competitiva para los productores externos continuará por un periodo prolongado de tiempo. Bajo de este escenario y en las canastas en que quedaron estos productos tenemos que al llegar al quinto año luego de firmado el tratado, el papel tipo 1 y el tipo 2 entrarán libres de arancel, lo mismo sucederá con el papel tipo 3 al séptimo año, mientras que el Látex aún tendrá gravamen, lo que generará en un momento un dilema en el mercado que posiblemente, por economía optará por comprar papel del exterior e importarlo con cero arancel y no producirlo, opción que impactaría negativamente la producción nacional de papel.

### **3.1.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector de artes gráficas bajo el Modelo de Porter**

La rivalidad en un sector y la competencia por las utilidades abarca además de las empresas establecidas, cuatro fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos salientes. Esta rivalidad extendida define la estructura del Sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva<sup>70</sup>.

La estructura del sector es el resultado del conjunto de características económicas y técnicas que determinan la fortaleza de cada una de estas fuerzas competitivas. A continuación se analizará la incidencia de cada una de estas fuerzas en el sector de artes gráficas.

---

<sup>70</sup> Porter, Michael. "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia". Revista Liderazgo y Estrategia. Pág. 59. Harvard Business Review. Enero de 2008.

### 3.1.2.1 Amenazas de entrada

Los nuevos entrantes generan una reasignación del nivel de participación de mercado de las empresas existentes, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión, poniendo límites a la rentabilidad potencial del sector. Sin embargo, en los sectores se encuentran barreras de entrada que están definidas como las ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los entrantes y las dificultades que éstos encuentran para establecerse y competir.

En el Sector gráfico estas barreras están principalmente asociadas a:

- *Economías de Escala por el lado de la oferta:* La producción del sector se caracteriza por ser en serie, y con esto producir grandes volúmenes de un producto igual o similar generando la posibilidad de una economía de escala en la que los costos fijos puedan ser absorbidos por un número mayor de productos vendidos<sup>71</sup>. Además este volumen de producción permite que los actores actuales se incentiven en mejorar la tecnología que usan. Si un nuevo actor quiere entrar a competir en el sector, debe ingresar con estrategias que permitan desplazar a los competidores establecidos o aceptar una desventaja de costos.
- *Requisitos de capital:* debido a la necesidad de invertir sumas considerables de dinero para la adquisición de los equipos y tecnología requerida para operar. Además, esta inversión es recuperable en

---

<sup>71</sup> Ministerio de Protección social. "Inversión social del SENA en e Sector de artes gráficas". Septiembre de 2006. Disponible en [www.sena.edu.co](http://www.sena.edu.co)

periodos prolongados, lo que implicaría que el nuevo actor que incursione en el sector de artes gráficas debe tener la solidez necesaria para soportar esta condición.

- Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño: como los costos de calidad, el good will, el know how y la experiencia acumulada que significa que los actores establecidos han aprendido a producir eficazmente y los compradores han detectado esta cualidad. Como ejemplo, en Cartagena<sup>72</sup> se encuentran empresas con gran trayectoria como Litográficas con 25 años, Impresora Lourdes con 32 años, Gráficas el Cheque con 24 y Espitia Impresores con 25 años, entre otras. La lealtad a la marca es otro factor importante para compradores grandes del sector.
- Políticas gubernamentales restrictivas: en el Sector de artes gráficas las políticas gubernamentales restrictivas son las generadas por los costos de importación y exportación, especialmente en la cadena del sector, como se explicó anteriormente.

Estas barreras deben ser evaluadas según las capacidades potenciales de los actores entrantes, los cuales podrían ser nuevas empresas, firmas extranjeras o empresas de sectores relacionados<sup>73</sup>.

---

<sup>72</sup> Hincapié Lengua, Margarita. Caliz Salgado, Giovanna. Análisis Estratégico de la Empresa de Artes Gráficas Litográficas para la Formulación de Estrategias Competitivas que ayuden a su Permanencia. Tesis de Grado. Pág. 93. Universidad Tecnológica de Bolívar. 2003.

<sup>73</sup> Porter, Michael. "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia". Revista Liderazgo y Estrategia. Pág. 62. Harvard Business Review. Enero de 2008.

El factor estimulante para el ingreso a este sector radica en su crecimiento y las proyecciones de ventas sobre todo de tipo exportación. Esto debido al buen comportamiento de la economía venezolana, el crecimiento del consumo interno de este país que se ha consolidado como un mercado estratégico para el sector y que las proyecciones indican que la industria puede crecer por encima del valor de la inflación para el próximo año. Las ventas para el 2006 al país vecino experimentaron un crecimiento del 70% respecto al promedio histórico<sup>74</sup>.

A Diciembre de 2006, el 27,8% de las exportaciones se realizaron a Estados Unidos<sup>75</sup>, y con el acuerdo de libre comercio, se espera que las relaciones comerciales con este país se fortalezcan.

La revaluación del peso ha sido un factor que ha incentivado a las empresas a adquirir nuevas tecnologías. Las cifras del gremio apuntan que solo para el primer semestre del 2006 las importaciones de bienes de capital para el sector gráfico alcanzaron los 35 millones de dólares con tendencia creciente<sup>76</sup>. Esto aunado a la fuerte vocación exportadora de las empresas del sector gráfico, sus niveles de calidad y su constante renovación tecnológica y altas inversiones<sup>77</sup>, hacen que los nuevos actores se interesen por invertir en este momento en el sector donde el panorama de exportación es bueno y debido a variables

---

<sup>74</sup> “Industria Gráfica crece por Exportación y elecciones” Artículo de Portafolio enero de 2007. Disponible en <http://www.andigraf.com.co/noticiasrecientes.html>

<sup>75</sup> “Industria Gráfica crece por Exportación y elecciones: Destinos exportaciones colombianas de productos gráficos” Artículo de Portafolio enero de 2007. Disponible en <http://www.andigraf.com.co/noticiasrecientes.html>

<sup>76</sup> Idem.

<sup>77</sup> Entrevista realizada por El tiempo a María Reina, presidenta de Andigraf. Disponible en [http://www.andigraf.com.co/noticias/recientes\\_industriagraficatl.html](http://www.andigraf.com.co/noticias/recientes_industriagraficatl.html)

macroeconómicas como al reevaluación del peso se pueden lograr ventajas en términos de inversión.

El factor desestimulante radica en las represalias esperadas en el sector de artes gráficas. Estas consisten en que las empresas del sector ya existentes, con recursos sustanciales y capacidad productiva disponible o poder sobre los canales de distribución y clientes, pueden llegar a establecer políticas como reducir los precios o aumentar los plazos de pago de los compradores para no perder participación.

Además, para ingresar a este sector y poder competir con las empresas ya establecidas y aunque el escenario esté dado para lograr eficiencias en la inversión, se requiere un capital inicial alto que se recupera paulatinamente ya que los ingresos están sujetos al crecimiento de la economía del país.

Las barreras de entrada pueden constituirse al mismo tiempo en barreras de salida, puesto que no es fácil salir de un negocio en el que se invierte gran cantidad de dinero en activos y en fidelización de los clientes. En el sector de artes gráficas otra barrera de salida son las leyes laborales que impiden que una empresa cierre de un día para otro sin definir sus cargas prestacionales, tal es el caso de la empresa Litomar, la cual desapareció de la industria pero debió permitir que sus empleados continuaran trabajando con las máquinas de manera independiente como personas naturales, y así lograr conseguir estabilidad



económica para los empleados mientras se terminaba de definir la situación de la empresa<sup>78</sup>.

Entrada de competidores Informales: Un fenómeno que se desarrolla en el Sector es la proliferación de pequeños establecimientos o negocios que realizan la misma labor de las grandes litografías y se constituyen en actores del sector aun cuando no invierten grandes cantidades de dinero en maquinaria e infraestructura para convertirse en una empresa litográfica. En Cartagena, en el reporte de la Cámara de Comercio se encuentran 224 establecimientos asociados con las actividades del sector, pero 184 de estos son empresas con un número de trabajadores inferior a cuatro y con un total de activos menor a \$6.500.000 pesos<sup>79</sup>. Esto hace que para trabajos pequeños se constituyan en competencia y no existe ninguna restricción gubernamental que lo regule o impida exceptuando las condiciones básicas de registro en cámara de Comercio y DIAN.

### **3.1.2.2 El poder de los proveedores**

En un sector, los proveedores poderosos tienen la capacidad de capturar una mayor parte del valor para sí mismos, cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector<sup>80</sup>.

---

<sup>78</sup> Hincapié Lengua, Margarita. Caliz Salgado, Giovanna. Análisis Estratégico de la Empresa de Artes Gráficas Litográficas para la Formulación de Estrategias Competitivas que ayuden a su Permanencia. Tesis de Grado. Pág. 91. Universidad Tecnológica de Bolívar. 2003.

<sup>79</sup> Cámara de Comercio de Cartagena. Base de datos de empresas del Sector de artes gráficas. Actualizada al 2007.

<sup>80</sup> Hincapié Lengua, Margarita. Caliz Salgado, Giovanna. Análisis Estratégico de la Empresa de Artes Gráficas Litográficas para la Formulación de Estrategias Competitivas que ayuden a su Permanencia. Tesis de Grado. Pág. 91. Universidad Tecnológica de Bolívar. 2003

En el sector de artes gráficas, encontramos distintos grupos de proveedores con distintos poderes de negociación.

El grupo de proveedores de maquinaria con un alto poder de negociación, puesto que éstos no dependen fuertemente del sector de artes gráficas de Colombia y más específicamente de Cartagena para sus ingresos. Este grupo está conformado por empresas extranjeras. A continuación se listan las más importantes y las de mayor venta en Colombia<sup>81</sup>:

**Tabla 7. Lista de proveedores de maquinaria de Impresión más solicitados en Colombia**

<b>Empresa</b>	<b>Suministro</b>	<b>País</b>
AMCEC Inc	Equipos de conversión	Estados Unidos
Graphic Innovators, Inc	Equipos de conversión	Estados Unidos
Led Italia Srl	Equipos de conversión	Italia
Atlas Machinery (uk) Ltd	Equipos de Encuadernación y terminación	Reino Unido
Unitech lic	Equipos de Encuadernación y terminación	Reino Unido
Hurst Chemical Company	Suministros para la conversión: Lubricantes	Estados Unidos
Printer´s Service	Suministros para la conversión: Lubricantes	Estados Unidos
AZA Graphics Ltd	Prensas de Impresión	Estados Unidos
Fercan Corp	Prensas de Impresión	Estados Unidos
GraphOcc, Ek	Prensas de Impresión	Alemania
Agor SL	Equipos de Impresión Ink Jet	España
Buskro Ltd	Equipos de Impresión Ink Jet	Canadá
Distribuidora Xacobeo Ltda..	Distribuidora de equipos de Impresión Ink Jet	Colombia

<sup>81</sup> Lista de proveedores más solicitados. Revistas de artes gráficas. Disponible en: [http://www.artesgraficas.com/ag/secciones/AG/ES/MAIN/B/B04A/seccion\\_HTML.jsp?categoria=2886&orden=nombre](http://www.artesgraficas.com/ag/secciones/AG/ES/MAIN/B/B04A/seccion_HTML.jsp?categoria=2886&orden=nombre)

Con este grupo, los pertenecientes al sector tienen baja capacidad de negociación y deben amoldarse a sus precios y condiciones, porque además de no encontrar empresas que estén dispuestas a bajar precios producto de la oferta, no existen sustitutos para los elementos que ofrece este grupo de proveedores.

El grupo de proveedores de papel y tintas, tiene un poder de negociación menor, puesto que las ventas al sector gráfico representan un alto porcentaje del volumen y de las utilidades del grupo, por lo que los competidores del sector de artes gráficas tiene mayor poder de negociación y pueden procurar manejar y ajustar el precio a un valor razonable para ambos.

En el 2005, en Colombia se consumieron 77.241.159 kilos de papel bond de los cuales el 15.87% fueron de origen extranjero. Adicionalmente se consumieron 55.309.007 kilos de papel propalcote con un 45.05% de origen extranjero<sup>82</sup>.

La balanza comercial del papel y sus productos durante el periodo 2001-2005 ha sido negativa, dejando ver que Colombia importa más papel y producto asociados de lo que exporta con un valor promedio de -2.158.000 dólares<sup>83</sup>.

Aun cuando esto ocurre, las ventas en Colombia son significativas y por eso las empresas del sector de artes gráficas pueden ejercer influencia sobre el valor de estos insumos del proceso productivo. Sin embargo existe alguna fuerza en la actuación de los proveedores y esta consiste en que tiene el poder negociador en relación con las políticas de crédito. Cada proveedor se escoge de acuerdo con las necesidades de la empresa, ya

---

<sup>82</sup> Informe Estadístico: Materia primas con mayor valor de consumo en el 2005. DANE.

<sup>83</sup> Informe Estadístico: Colombia; Indicadores de Competitividad del papel y sus productos periodo 2001-2005. DANE.

sea rapidez o costos, políticas de crédito o así como el tamaño exacto del papel requerido. Al seleccionarlos por una ventaja, ellos pueden entrar con argumentos para negociar. Los proveedores del negocio constituyen una amenaza en la medida en que a través de una integración hacia delante puedan realizar la actividad del negocio al cual proveen, así como políticas de crédito restrictivas que dificulten la adquisición oportuna de los insumos.

Entre los principales proveedores de este Segundo grupo se encuentran<sup>84</sup>:

**Tabla 8. Lista de proveedores de papel, tintas y otros suministros solicitados en Cartagena**

<b>Empresa</b>	<b>Suministro</b>	<b>Ciudad</b>
Cooimpresores de Antioquia	Papel	Barranquilla
Distribuidora Faenza	Papel	Cartagena
Entre papeles Ltda	Papel	Cartagena
Multipaleles E.U	Papeles	Cartagena
Dispapeles	Papel	Cartagena
Burco	Papel de formas continuas	Bogotá
Cintas de la costa	Cartuchos de impresora	Cartagena
Disgráficas de La Costa	Planchas, películas y tinta	Barranquilla
Importadora Fotomoriz	Planchas, películas y tinta	Barranquilla
Sperling S.A	Planchas, películas y tinta	Barranquilla
Mundo repuestos	Repuestos para maquinaria	Cartagena
Napsa	Repuestos para maquinaria	Bogotá
Ana Rita Burgos Torres	Suministro de Waipes	Cartagena

<sup>84</sup> Hincapié Lengua, Margarita. Caliz Salgado, Giovanna. Análisis Estratégico de la Empresa de Artes Gráficas Litográficas para la Formulación de Estrategias Competitivas que ayuden a su Permanencia. Tesis de Grado. Pág. 93. Universidad Tecnológica de Bolívar. 2003.

### 3.1.2.3 El poder de los compradores

Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del Sector.<sup>85</sup>

La industria de artes gráficas tiene como clientes, todas aquellas personas naturales o jurídicas que en determinado momento necesiten la reproducción de un documento, o divulgación de información escrita de forma masiva. Entre estos clientes están empresas manufactureras e industriales, restaurantes, universidades e institutos educativos, colegios, los actores y partidos políticos, personas naturales, cooperativas, hospitales, supermercados, entre otros<sup>86</sup>.

En el sector de artes gráficas, la fuerza de los compradores es importante dentro del balance de fuerzas del sector por las siguientes razones:

- Debido a la gran cantidad de empresas dentro de esta industria, los compradores tienen la posibilidad de escoger la que ofrezca un más bajo precio sin descuidar la calidad de la impresión y además

---

<sup>85</sup> Porter, Michael. "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia". Revista Liderazgo y Estrategia. Pág. 64. Harvard Business Review. Enero de 2008.

<sup>86</sup> Hincapié Lengua, Margarita. Caliz Salgado, Giovanna. Análisis Estratégico de la Empresa de Artes Gráficas Litográficas para la Formulación de Estrategias Competitivas que ayuden a su Permanencia. Tesis de Grado. Universidad Tecnológica de Bolívar. 2003.

gracias a esta sobreoferta, el cliente puede imponer condiciones en cuanto a precio, calidad, políticas de crédito, etc.

- Las diferencias de productos no son tan grandes y los compradores creen que pueden encontrar un producto equivalente con otra empresa en el sector. Teniendo en cuenta los productos que se venden, que las artes son de los compradores, que éstas son fácilmente copiables y que se puede buscar una empresa con calidad similar que fabrique el producto, esta fuerza de compradores hace que las empresas del sector se enfrenten.
- Los compradores del sector de artes gráficas asumen costos bajos por cambios de proveedor.
- Como los productos del sector están asociados a la publicidad y al manejo operacional de los compradores y en la mayoría de los casos no están directamente asociados al producto que venden los compradores, cuando éstos se ven presionados a reducir costos y gastos, buscan rebajas en la adquisición de los productos de las artes gráficas. Esto evidencia que los compradores son sensibles a los precios.
- La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector. Si la calidad se viera muy afectada, los compradores serían menos sensibles a los precios y buscarían menos rebajas con el propósito de asegurar la entrega eficiente de producto, cosa que no pasa en el sector de artes gráficas.

En el exterior, los grandes compradores son Estados Unidos y Venezuela.

A Estados Unidos se vende el 27.8% del total de productos del sector que se exportan<sup>87</sup> y finales del 2006 Colombia exportó a Venezuela 181 millones de dólares por concepto de industria gráfica y Editorial registrando un 20% un crecimiento respecto al año anterior<sup>88</sup>.

#### **3.1.2.4 La rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas similares, incluyendo descuentos en precios, lanzamiento de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento del servicio.

Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. Esto depende de la intensidad con la cual las empresas compiten y la base de esta competencia.

En el Sector de artes gráficas de Cartagena, se registran actores de dos tipos:

- Empresas sólidas cuyo negocio se basa en la producción gráfica y que cuentan con la maquinaria y el número de empleados suficientes para consolidarse dentro del grupo de las PYMES.
- Establecimientos que ofrecen una variedad de productos y servicios, entre ellos el de reproducción de documentos pero que no cumplen los

---

<sup>87</sup> “Industria Gráfica crece por Exportación y elecciones” Artículo de Portafolio enero de 2007. Disponible en <http://www.andigraf.com.co/noticiasrecientes.html>

<sup>88</sup> Reina Andrade, María “Un vistazo a Venezuela: Reflexión para la Industria gráfica” Editorial Boletín Andigraf. Diciembre de 2007.

requisitos del número de empleados o de la cantidad de salarios mínimos invertidos en el negocio.

De acuerdo con la información registrada en Cámara de Comercio de Cartagena<sup>89</sup>, en la ciudad se encuentran registrados 224 establecimientos que se dedican total o parcialmente a actividades relacionadas con el sector gráfico, sin embargo solo se registran 19 PYMES en el sector. Lo anterior, indica que existe gran competencia para productos sencillos como el copiado de documentos sencillos, impresión de volantes rápidos y otros, pero la producción litográfica especializada solo es llevada a cabo por 19 empresas que por estar equilibradas en términos de activos, número de empleados y capacidad productiva compiten por contratos más grandes.

En el siguiente cuadro se resume la información básica de estas 19 empresas.

**Tabla 9. Información básica de las PYMES del Sector de artes gráficas en Cartagena.**

NOMBRE	FEC INICIO	CANT PERS	TOTAL ACTIVOS	TOT PASIVOS	PATRIMONIO	INGRESOS
ESPITIA IMPRESORES	30-abr-79	32	3.824.727.296,00	2.084.938.345,00	1.739.788.951,00	1.784.175.574,00
GRAFICAS EL CHEQUE LTDA.	10-ene-79	13	599.486.714,00	132.026.027,00	467.460.687,00	596.442.510,00
ALPHA IMPRESORES LTDA	11-feb-00	13	469.215.000,00	223.328.000,00	245.887.000,00	871.424.000,00
IMPRIMA E.U.	25-jul-03	5	120.453.000,00	42.689.000,00	77.764.000,00	229.711.000,00
CASA EDITORIAL E.U.	06-jul-98	1	59.000.000,00	35.480.900,00	23.519.100,00	89.523.658,00
GRUPO MEDIOS S.A.	10-may-07	2	50.000.000,00	-	50.000.000,00	-
CENTRO GRAFICO DE LA COSTA LTDA	07-nov-97	6	36.332.908,00	13.477.377,00	22.855.531,00	32.806.869,00
ORGANIZACION DIGITAL CASA EDITORIAL LTDA	26-oct-04	1	24.146.658,00	6.698.751,00	17.447.907,00	26.692.185,00
HERNANDEZ VIDAL CELESTINA	12-mar-98	3	20.400.000,00	3.100.000,00	17.300.000,00	237.000.000,00
MASEDICIONES S.A.	22-jun-07	1	20.000.000,00	-	20.000.000,00	-
RODRIGUEZ MARCADO YANETH DEL SOCORRO	21-ene-99	1	15.114.800,00	13.000.000,00	2.114.800,00	26.830.000,00
DISEÑO, ARTE Y COMUNICACIONES LTDA	31-may-06	1	15.000.000,00	3.000.000,00	12.000.000,00	1.767.005,00
TALLER EDITORIAL E,U	20-abr-05	1	14.428.523,00	4.526.781,00	9.901.742,00	8.523.681,00
HERNANDEZ PEREZ CORINA ESTHER	18-jul-01	1	11.293.868,00	-	-	43.117.000,00
EDIGRAF LTDA	02-oct-02	9	10.930.000,00	2.245.000,00	8.685.000,00	57.439.000,00
EDICIONES PLUMA DE MOMPOX S.A.	09-feb-07	2	10.000.000,00	-	10.000.000,00	-
LITOGRAFIA AMERICANA LTDA	24-jul-07	2	10.000.000,00	-	10.000.000,00	-
GRAFICAS DEL NORTE LIMITADA GRAFINORTE LTDA	25-ene-03	2	8.000.000,00	-	8.000.000,00	-
CONTRERAS FLOREZ MARIBEL DEL CARMEN	08-nov-04	1	6.900.000,00	1.200.000,00	5.700.000,00	28.900.000,00

**Fuente: Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

Estos son los competidores directos del Sector y como son varios, en condiciones aproximadas de tamaño y potencia, no es difícil que los

<sup>89</sup> Base de Datos de Cámara de Comercio actualizada hasta Diciembre de 2007.



clientes roten fácilmente por las empresas y que estas quieran atraerlos por medio de descuentos u otro tipo de incentivos.

Adicionalmente, además del número de empresas en el sector, la competencia está dada por el crecimiento del mismo. En nuestro caso el Sector de artes gráficas va muy ligado al crecimiento del PIB porque se puede considerar como un sector de crecimiento lento, lo que aumenta el nivel de competencia.

Adicional a los competidores actuales, dentro de esta fuerza se evalúan los competidores potenciales del sector. En la industria gráfica estos son:

- Empleados de las empresas del sector, que conocen y manejan el negocio; este caso se ha presentado en varias empresas, donde empleados se han retirado y han formado sus propios negocios, en la mayoría de los casos son diseñadores gráficos que adquieren su propio equipo para realizar sus diseños y utilizan los servicios de una litografía para la impresión de planchas.
- Los establecimientos actuales que no se ubican dentro de las 19 PYMEs, pero que pueden aprovechar su comienzo en las actividades del sector para crecer.
- Estudiantes universitarios de las facultades de diseño gráfico, publicidad, y carreras afines, que tienen conocimiento del tipo de negocio.

- Proveedores de la industria que puedan integrarse verticalmente hacia delante realizando el trabajo de los impresores.
- Clientes de la industria que puedan integrarse verticalmente hacia atrás adoptando sustitutos como paquetes de software en sus propias empresas para diseñar folletos y reproducirlos.

### **3.1.2.5 La amenaza de los sustitutos**

Un Substituto es un producto o servicio que cumple la misma función (o una similar) que el producto de un sector mediante formas distintas.

En el sector de artes gráficas se consideran sustitutos:

- Las fotocopiadoras: que es una forma fácil rápida y económica de reproducir documentos. Está al alcance de todos e incluso dentro de las empresas se cuenta con una. Esta es un sustituto para productos de poco esfuerzo de edición.
- Los paquetes de computadora y software especializados en diseño: gracias a los diferentes programas que se pueden adaptar a estos como Power Point, Publisher, Corel Draw, Adobe Illustrator, PageMaker, etc.; los cuales facilitan la creación de diseños novedosos, además de ser de fácil acceso a los usuarios, así como de fácil implementación.
- Otros medios publicitarios como anunciarse en Internet o prensa que son opciones para publicitar y transmitir información.

En Colombia, empresas Nacionales y extranjeras han decidido fortalecer y aumentar las redes de fibra óptica, con el fin de dejar atrás los problemas de congestiones y con esto aprovechar el potencial crecimiento del mercado nacional de Internet.

El mercado de la publicidad digital en Colombia aunque todavía pequeño, es creciente, pero todavía pequeño. En el último informe trimestral de la IAB USA, correspondiente al tercer trimestre del año 2006 (julio-septiembre), se destaca el hecho de que por primera vez en la historia se pasó la barrera de los 4.000 millones de dólares de inversión en medios digitales, un crecimiento del 33% sobre el mismo trimestre del año anterior (3.100 millones de dólares) y un 2% sobre el segundo trimestre del 2006 (4.100 millones de dólares)<sup>90</sup>.

Aunque no existen cifras confirmadas, se estima que la inversión en Colombia en el 2006 estará entre 4 y 6 millones de dólares, una porción muy pequeña del mercado total de publicidad, pero con un crecimiento significativo frente a los años anteriores.

Los sustitutos, siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector tiende a bajar porque los compradores tienen opciones de satisfacción de sus necesidades por medio de otros productos con los que no se compite directamente y quizás no se conocen bien.

---

<sup>90</sup> Moreno, Hernán “En Enero de 2007 llegará IAB a Colombia” Publicado en El Colombiano. Noviembre de 2006. Disponible en <http://www.elcolombiano.com/blogs/gentec/?m=200611>



## **3.2 ESTUDIO DE CASOS**

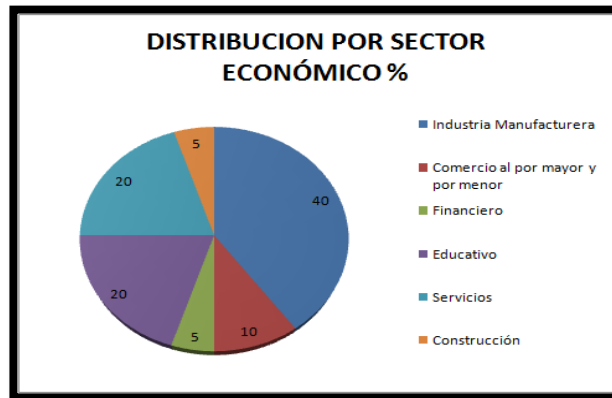
### **3.2.1 CASO 1: ALPHA IMPRESORES**

Alpha Impresores es una empresa familiar cartagenera que inició operaciones en el año 2000. Es una sociedad limitada que cuenta con 18 empleados y sus instalaciones están ubicadas en el centro histórico de la ciudad.

Dentro de su mix de productos se destacan la edición de textos educativos (30% de su producción), las litografías para empresas (20%), la contratación con revistas o publicaciones (20%), los contratos con universidades y colegios (20%) y en una menor proporción los productos para publicidad (10%). Su mercado es en un 80% local y en un 20% regional por la sucursal con que cuenta la empresa en Montería. En el 2007 iniciaron el proceso de internacionalización de su empresa y sus productos, cambiando el objeto social de la compañía por importadora exportadora.

Sus ventas en un 80% provienen del sector privado y 20% del sector público. Distribuyéndolas por sector económico la proporción es la siguiente:

**Gráfica 9. Distribución de ventas por sector económico**



**Fuente:** Encuesta realizada en el estudio

### **3.2.1.1 Identificación y caracterización de la formulación estratégica de Alpha Impresores**

Dentro de su estructura organizacional Alpha Impresores no cuenta con un departamento de planeación definido. La razón principal que sostiene esta carencia es que por ser una empresa familiar que inició con poco presupuesto no podían mantener de tiempo completo un personal a cargo de esta tarea. Sin embargo, desde sus inicios, la empresa ha tratado de trabajar con lineamientos de planeación estratégica y ha formulado criterios básicos en donde se decide qué hacer en el futuro, proceso liderado por el gerente y dueño y una persona del departamento contable.

La planeación estratégica inició formalmente en el año 2004, cuando por medio de estudiantes de Administración Industrial de la Universidad de Cartagena, se definieron para la empresa la Misión, Visión, Valores empresariales y otros elementos esenciales para este proceso.

A través del proceso de formulación estratégica, la empresa ha encontrado los siguientes beneficios:

- **Manejo de los costos financieros:** a través de las proyecciones que realizan y de las metas que se han fijado. La empresa no comete los errores del principio en cuanto a grandes inversiones que al final tienen pocos retornos y altos costos financieros. Hoy por hoy, con el estudio previo existe mayor claridad sobre en qué invertir y cuándo hacerlo.
- **Reconocimiento de las verdaderas necesidades de la organización:** Por medio de la planeación estratégica y del mirar hacia adentro del negocio, Alpha Impresores ha podido descubrir las verdaderas necesidades en términos de maquinaria y de productos que debe ofrecer al mercado. Con esto ha podido estipular tiempos para invertir en tecnología y en la consolidación de un portafolio atractivo para sus clientes actuales y potenciales.
- **Apertura a estudiar el comportamiento de la empresa:** A través de este proceso Alpha Impresores reconoció la necesidad de estudiar el entorno donde interactúa y las características del tipo de empresa en la que clasifica “PYMEs familiares”.

La empresa tiene claramente definidas y divulgadas la Misión, Visión y los valores empresariales, los cuales fueron construidos de manera conjunta entre todo el

personal de la organización. En una primera etapa pidieron a los participantes que de manera individual estructuraran la misión, la visión y los valores para la organización. Luego, en grupos se trabajó sobre las opiniones personales y se llegó a un consenso que fue acogido por la gerencia y modificado con su opinión y con la opinión de los clientes.

La empresa tiene planteados objetivos a corto plazo (de 0 a 6 meses) y a mediano plazo (6 a 18 meses) pero no cuenta con objetivos definidos para el largo plazo (18 meses o más), siendo los ejes centrales la reducción de costos, la diversificación de servicios prestados y la participación en nuevos mercados. Adicionalmente, cuenta con metas y estrategias definidas para la consecución de los mismos.

El proceso de revisión y selección de alternativas se hace por medio de la experiencia y el análisis del entorno. El tipo de estrategias que se emplean en esta organización es por productos o clientes, es decir que sus esfuerzos van enfocados a generar diferenciación de sus productos para que resulten más atractivos al mercado o cliente en particular que consume dicho bien. Sin embargo, no existe ningún mecanismo específicamente definido para asegurar que la empresa asigna los recursos para la implementación de éstas.

Al ser Alpha impresores una empresa familiar (pareja de esposos) y ser la primera generación con un único dueño (que es el gerente), los intereses personales son al mismo tiempo los intereses organizacionales.

Los resultados de la planeación estratégica y de los indicadores se comunican y se revisan semanalmente a todas las partes interesadas a través de reuniones y correos internos. En dichos encuentros se emplea el mecanismo de "Cuadro consolidado de indicadores".



En términos generales, desde que la empresa adoptó la planeación estratégica ha cumplido en un 70% con los niveles estipulados para los indicadores, aunque son conscientes que aún hay mucho por hacer. Dentro de sus planes está la contratación de una persona que se dedique 100% a la planeación estratégica y a la implementación del sistema de gestión de la calidad dentro de la organización. Además dentro de los planes propuestos a mediano plazo está la creación de una matriz de seguimiento de las acciones realizadas en la organización.

Teniendo en cuenta que el negocio es familiar y que inició con muy pocas personas, la organización fue adquiriendo un carácter familiar, que visto desde la gerencia se ha convertido en un estilo paternalista de administración que resulta ser una barrera para la gestión o la implementación de algunos cambios.

Alpha impresores realiza el análisis y evaluación de los aspectos del entorno y tendencias para los consumidores y los competidores utilizando como mecanismos encuestas a los clientes y asistencia a ferias empresariales.

Los aspectos que se estudian en los competidores son los económicos y tecnológicos y las características del sector y, con relación a los clientes se tiene en cuenta la estabilidad financiera y el tamaño o potencial comercial.

Desde la visión de la gerencia de Alpha Impresores la estabilidad en la relación comercial con los clientes ya no se da, producto de la competencia desleal, de los negocios de garaje y de la guerra de precios que se vive en el sector.

Las competencias distintivas que considera tener Alpha impresores son la marca, la reputación e imagen corporativa, la ética, la infraestructura, las habilidades para realizar adquisiciones y los recursos humanos con los que cuenta la organización. Estas fueron descubiertas y definidas a través de encuestas,

llamadas a los clientes, resultados de las relaciones con los clientes y proveedores y que en el día a día reciben recomendados por su calidad y administración del negocio.

El análisis de correspondencia entre el entorno y la organización no se encuentra estrictamente definido en la empresa; sin embargo, el gerente está muy pendiente del entorno y sus cambios, por lo que se puede considerar un análisis esporádico tipo ad-hoc.

Formalmente no llevan la matriz DOFA como herramienta para evaluar los aspectos del entorno, sin embargo consideran que sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas son:

**Tabla 10. Matriz DOFA para Alpha Impresores**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Calidad de los productos	Precios establecidos que en la mayoría de ocasiones son más altos que los de la competencia.
Cumplimiento de los tiempos de entrega aun cuando los definan mayores a los de la competencia	Locación. Dificil accesibilidad y logística del producto
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Adquisición de equipos a un buen precio que les permitirá penetrar en el sector de los textos educativos	Crecientes negocios informales que entran sin los altos costos y rubros de una empresa más grande (impuestos, Prestaciones, etc.)

**Fuente. Resultado encuesta**

Alpha impresores realiza de manera informal el análisis del entorno en los niveles de Consumidores, Sector, País y Región.

- A nivel de consumidores estudian los requerimientos tecnológicos, las características de consumo, las económicas y políticas.
- A nivel del Sector analizan las demográficas, políticas, económicas, legales y las características de consumo.
- A nivel País se estudian las legales, económicas, políticas, demográficas y las características de consumo, y
- A nivel regional se monitorean las variables económicas, políticas, legales, tecnológicas, demográficas y las características de consumo.

### **3.2.1.2 Modelo de formulación estratégica de Alpha Impresores.**

Teniendo en cuenta la información suministrada y los elementos claves de la planeación estratégica de Alpha Impresores, su formulación estratégica puede enmarcarse dentro del modelo de Andrews, puesto que la organización se esfuerza por realizar un análisis y evaluación de los aspectos del entorno y las tendencias incluyendo a los competidores y consumidores, y se preocupa por identificar las causas que explican el comportamiento, desarrollo y desempeño del sector.

La organización tiene claramente definidas y aprovecha sus competencias distintivas y recursos corporativos y realiza el análisis de correspondencia entre el entorno y la organización.

Adicionalmente, la formulación estratégica presenta rasgos del modelo de la Escuela de Diseño de Mintzberg al ajustar sus planes de acción a las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas.

La configuración y selección de alternativas o decisiones estratégicas es poco sistemática y basada en la experiencia.

### 3.2.1.3 Estado de Vulnerabilidad y Posicionamiento estratégico de Alpha Impresores.

La experiencia de PRODES permitió identificar aspectos decisivos que marcan la vulnerabilidad y el posicionamiento estratégico de las empresas en el sector concluyendo que los siete aspectos más decisivos en la competitividad y posición estratégica de las empresas del sector son los definidos en la siguiente tabla:

**Tabla 11. Elementos tenidos en cuenta para el establecimiento del Estado de Vulnerabilidad**

ALPHA IMPRESORES					
ASPECTO	IMPACTO (0 A 10)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (0 A 100%)	PRODUCTO	CAPACIDAD DE REACCIÓN (0 A 10)	
1	Bajo margen de utilidad	3	20%	0,6	10
2	Competencia desleal	8	100%	8	10
3	Informalidad de las empresas	10	100%	10	10
4	Falta de asociatividad	10	30%	3	10
5	Falta de credibilidad	0	0%	0	10
6	Rezago tecnológico	0	10%	0	10
7	Bajo poder de negociación	2	0%	0	10
★	Posición Promedio de la empresa	4,7		3,09	10,0

Fuente. Resultados encuestas

De los siete aspectos evaluados para el sector, los que impactan con mayor fuerza las actividades de Alpha Impresores son la informalidad de las empresas y la falta de asociatividad, seguidos de la competencia desleal, aspectos que a su vez poseen la mayor probabilidad de ocurrencia. La gerencia considera que estos elementos son los que han impedido el desarrollo del sector en la ciudad.

El bajo margen de utilidad es un aspecto que puede presentarse en algunas ocasiones (20% de probabilidad de ocurrencia) pero que no genera un gran impacto en la posición de la compañía. La empresa define los precios para cada trabajo y en ocasiones prefiere no aceptar trabajos cuando el cliente espera obtenerlos por un precio que deteriora el margen de utilidad del negocio.

Debido a sus activos estratégicos y a la marca y buen nombre de la organización, la gerencia considera que de 1 a 10 su capacidad de reacción a cada uno de los siete aspectos es 10.

**Figura 7. Posicionamiento estratégico de Alpha Impresores en el Sector de artes gráficas.**



**Fuente: Resultados encuesta**

Apoyados en las respuestas de la gerencia en términos del impacto, probabilidad de ocurrencia y capacidad de reacción a los 7 aspectos, Alpha Impresores se clasifica como una empresa preparada para competir en el sector en el que se encuentra y con amenazas moderadas que deben ser monitoreadas constantemente.

#### **3.2.1.4 Resultados de la Planeación estratégica en Alpha Impresores**

Alpha impresores ha recibido reconocimientos fruto de su formulación estratégica de parte de sus clientes especialmente de la Cámara de Comercio, el Concurso Nacional de Belleza y la Universidad de Córdoba.

En el 2007 recibieron el premio al liderazgo, creatividad y responsabilidad social por parte de la Confederación Mundial de Negocios.

A nivel interno los cambios en los elementos principales de la organización son visibles antes y después de la formulación estratégica.

**Tabla 12. Elementos analizados antes y después de emplear la formulación estratégica**

<b>ASPECTO</b>	<b>ANTES</b>	<b>DESPUES</b>
Calidad del producto	<b>7</b>	<b>10</b>
Logística	<b>2</b>	<b>8</b>
Costos	<b>4</b>	<b>8</b>
Ventas	<b>5</b>	<b>9</b>

Productividad	<b>4</b>	<b>8</b>
Mercado: cobertura, tamaño, participación	<b>2</b>	<b>6</b>
Tecnología	<b>10</b>	<b>10</b>
Número de computadores / número de empleados	<b>3</b>	<b>8</b>
Aplicaciones de software	<b>5</b>	<b>8</b>
Sistema de costeo manual o soportado en tecnología	<b>10</b>	<b>10</b>
Satisfacción del cliente	<b>10</b>	<b>10</b>
Mejoramiento de proceso	<b>3</b>	<b>8</b>
Relaciones con clientes	<b>5</b>	<b>8</b>
Relaciones con proveedores	<b>2</b>	<b>9</b>
Capitalización del negocio	<b>2</b>	<b>8</b>
Crecimiento del negocio	<b>3</b>	<b>9</b>

**Fuente. Resultados Encuesta**

De los 16 factores que determinan el éxito de una organización, 13 reportaron mejores desempeños en Alpha Impresores. Las relaciones con los proveedores se mejoraron en un 70%, la logística, la capitalización y el crecimiento del negocio se incrementaron en un 60%. Los procesos reportaron mejoras del 50%, los costos se han optimizado en un 40% y las ventas, la productividad, la cobertura y la participación en el mercado han crecido es este porcentaje.

Alpha impresores no tiene ningún sistema de gestión certificado, pero sus procedimientos y reglamentos se encuentran documentados desde el 2004.

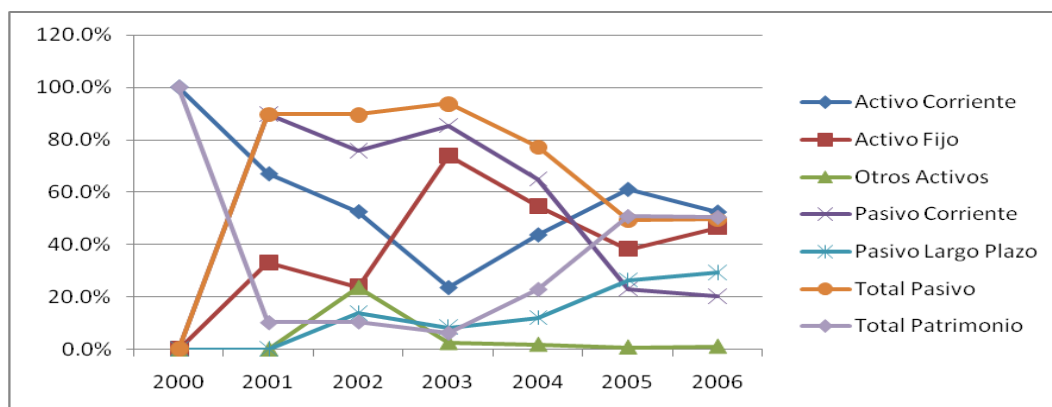
La satisfacción de los clientes ha mejorado en el tiempo y esta se mide a través de encuestas.

### 3.2.1.5 Resultados a nivel financiero en Alpha Impresores.

#### Análisis vertical y horizontal<sup>91</sup>:

Durante el periodo comprendido del 2000 al 2006 Alpha impresores ha reportado un crecimiento en sus activos; de 2 millones que fue el valor registrado en el 2000 llegó a 342,6 millones a 2006. Esto comportamiento es similar al de los ingresos y las utilidades de la compañía, que tuvieron un comportamiento ascendente durante todo el periodo.

**Gráfica 10. Análisis Vertical Alpha Impresores**



**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

Específicamente, para el año 2000 se observa que la empresa hace una gran inversión en activos corrientes, y estos representan el 100% de los activos, debido a que comienza operaciones con capital netamente producto de las inversiones de sus

<sup>91</sup> La información financiera y las gráficas se realizaron con base en los valores de las principales cuentas de los Estados financieros presentados por cada empresa a la Cámara de Comercio de Cartagena.



dueños (100%), y no existe ninguna deuda hasta el momento, tal cual como se ve en la gráfica anterior.

En el año siguiente, la empresa hace inversiones en activos fijos, y estos pasan a representar un 33.1% de los activos mientras que el 66.9% restante lo constituyen los activos corrientes. A pesar de disminuir en porcentaje la cantidad de activos corrientes, el aumento en cantidad con respecto al año anterior es enorme, debido a que se pasó de tener 2 millones a tener casi 28 millones, y la inversión en activos fijos fue de casi 14 millones de pesos, lo cual trajo consigo que la variación porcentual entre el año 2000, y 2001, para los activos corrientes fuese del 1295.61% de acuerdo con el análisis horizontal. Pero estas inversiones anteriormente mencionadas, no se hicieron solamente con capital de los socios, sino que por el contrario la empresa realizó préstamos, aumentando sus pasivos de 0 a más de 37.5 millones de pesos.

En el año 2002, se notan incursiones de las otras cuentas de los activos, y de los pasivos, lo cual trae consigo variaciones porcentuales en las cuentas con respecto al total de activos, y con respecto a la misma cuenta del año anterior, se destaca la aparición de pasivos a largo plazo por la inversión de 15.786.508 pesos, lo cual convierte a la cuenta de Total Pasivos en un 89.5% del total de activos.

Pero para los años 2005 y 2006, se comienza a notar un notable interés por disminuir el % de pasivos con respecto al total de activos, y esto se traduce en que pasan a ser un 77.2%, 49.3% y 49.6% en los años 2004, 2005 y 2006 respectivamente. En el 2003, de acuerdo con el análisis horizontal se nota un aumento enorme en los activos

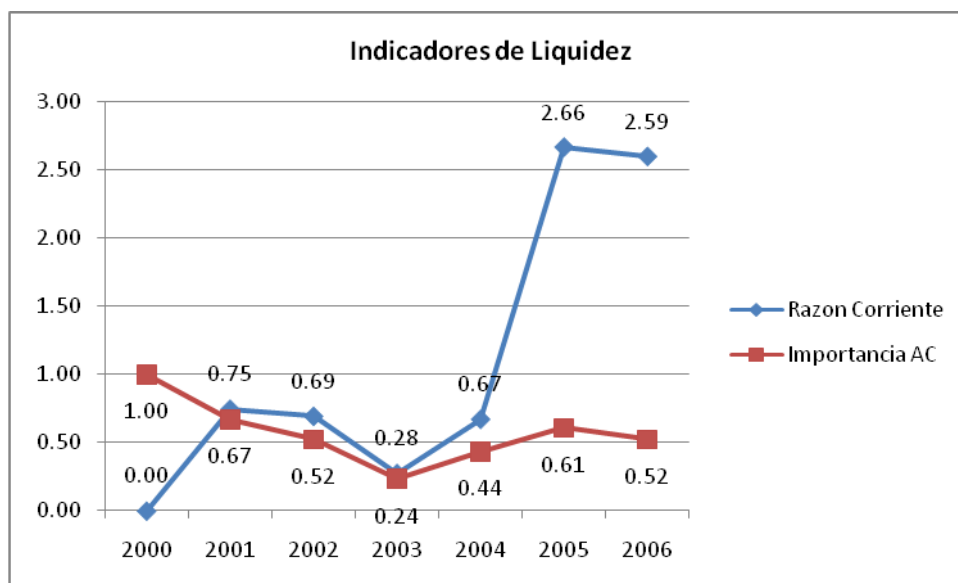
fijos del 1155.72%, y es debido a un aumento en los pasivos corrientes de más del 357.98% (correspondientes en pesos a una inversión de 396.795.188 pesos). Con el tiempo se nota que la empresa ha disminuido sus pasivos corrientes en 50.80%, 50.33% y 28.66% en los años 2004, 2005 y 2006, pero esto es debido a que sus préstamos los ha transferido al largo plazo.

El comportamiento del patrimonio con respecto al total de los activos, se ha ido estabilizando con el tiempo pasando de obtener participaciones tan bajas, tales como que de cada 100 pesos en activos, tan sólo 6.2 pesos eran patrimonio en el 2003, y 22.8 pesos en 2004; la estabilización se evidencia a partir del año 2005 cuando el patrimonio pasa a representar 50.7 y 50.4 pesos de cada 100 pesos en activos en la empresa, en los años 2005 y 2006.

#### Índices financieros:

Para esta empresa el comportamiento de los indicadores financieros se ha ido estabilizando con el tiempo. Para el caso de la razón corriente, se evidencia en el 2001 que por cada peso que se poseía de pasivos corrientes, había 0,75 pesos que lo respaldaban de activos corrientes. Esta situación llegó a empeorar tanto que en 2003 la relación era de 28 pesos de activos corrientes por cada 100 pesos de pasivos corrientes, pero debido a que en el 2005, los pasivos corrientes disminuyeron en un 26.4% y los activos corrientes aumentaron en un 61%, la relación se invirtió y se conservó hasta el año 2006, en donde fue de 2.66 y 2.59, lo cual es favorable para la empresa y evidencia en la siguiente gráfica:

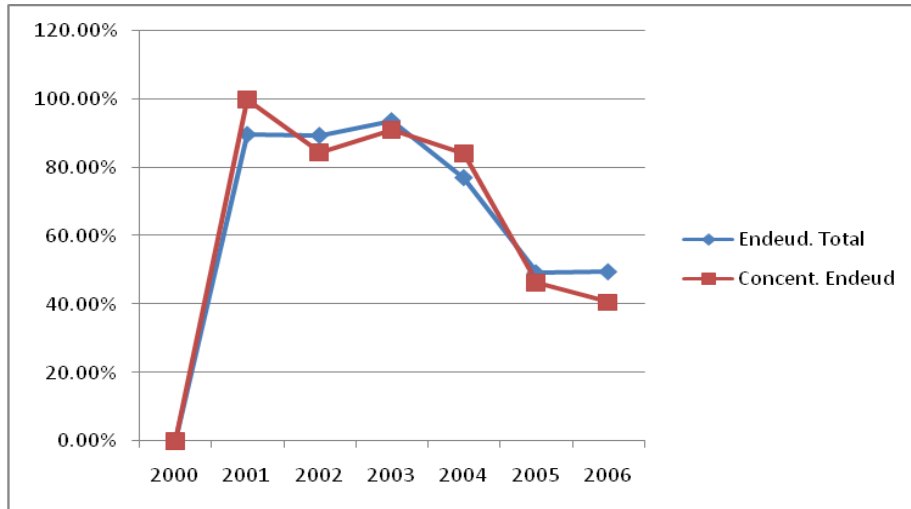
#### **Gráfica 11. Indicadores de Liquidez Alpha Impresores**



**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

Si se analiza el nivel de endeudamiento, por ser estas pequeñas y medianas empresas, el capital de trabajo nace de los préstamos bancarios, y del incurrir en deudas en el corto plazo, es por esto que el comportamiento inicial de endeudamiento total y la concentración del endeudamiento está moviéndose en los rangos del 75 hasta el 100%, situación que logra estabilizarse en el año 2005 y se reafirma en el 2006, cuando los niveles de endeudamiento total disminuyen a 49.33% y 49,63% respectivamente, y la concentración de endeudamiento disminuye a 46.46% y 40.68%, debido a que como se mencionó anteriormente los deudas se pactaron en su mayoría al largo plazo.

**Gráfica 12. Indicadores de Endeudamiento Alpha Impresores**

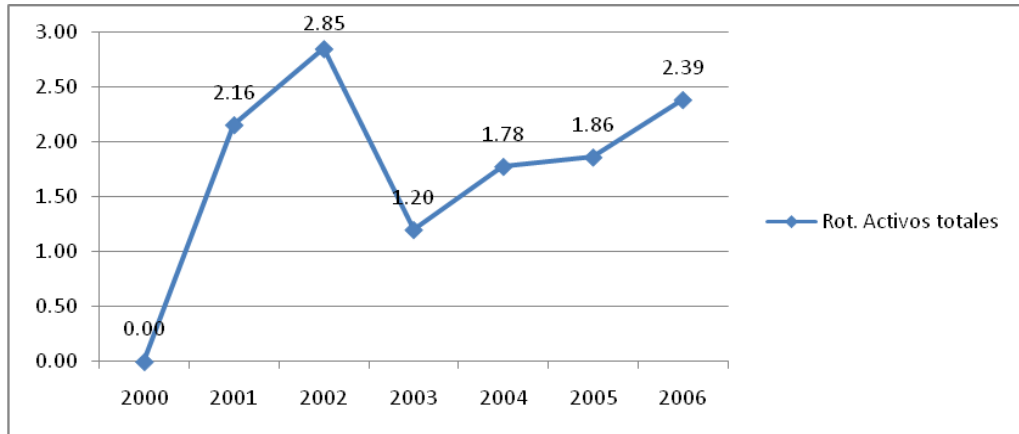


**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

Cabe destacar algo bastante particular y es el comportamiento del Leverage, los años 2001 a 2003, en dónde este nos indica que por cada peso apalancado por un accionista 8,81, 8,53 y 15.1 pesos fueron apalancados por un acreedor, y luego en los últimos dos años el Leverage disminuyó a 0.97 y 0.99.

Por otra parte si analizamos la rotación de activos totales, descubrimos que a pesar de que en el 2003 por cada peso invertido en activos, estos estaban generando 1.2 pesos, este comportamiento tiende al alza, durante los siguientes tres años, logrando que en el 2006 se llegue a 2.39 pesos por cada peso invertido en activos tal cual como se muestra en la siguiente gráfica:

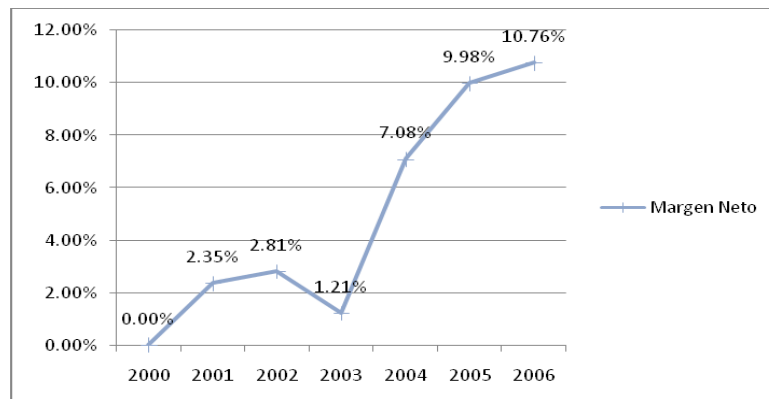
**Gráfica 13. Indicadores de Rotación Alpha Impresores**



**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

Adicionalmente se nota cómo los márgenes netos de la empresa bajo análisis han aumentado a través del tiempo, y esto se sustenta en que como los ingresos han aumentado con los años, pasando de recibir 90.031.872 pesos en el 2001, a facturar 818.340.000 millones de pesos en el año 2006.

**Gráfica 14. Indicadores de Rentabilidad Alpha Impresores**



**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

### **3.2.1.6 Comentarios adicionales y recomendaciones.**

Respecto a la capacidad de integración y asociación del sector y a la experiencia de PRODES para el sector gráfico, la gerencia de Alpha impresores considera que existen algunos aspectos principales que hicieron que el proyecto fracasara entre los que se encuentran:

- La competencia desleal y la guerra de los precios que hace que la rentabilidad del negocio baje en general para todo el sector.
- El entusiasmo se fue perdiendo en el camino, quizás porque a muchos no les interesaba la asociatividad y prefieren trabajar aisladamente.
- La preparación de los gerentes y socios es baja en términos de educación y no quieren que su estilo de administración se modernice.

Sin embargo, considera que hay esperanzas con el ingreso de gente joven y nueva al gremio que tenga una mentalidad distinta del negocio y que poseen un nivel más alto de educación.

Alpha Impresores es una empresa con una gerencia joven, con ganas de modernizar e implementar sistemas de gestión que aseguren el crecimiento del negocio.

Analizando su estilo de planeación y su formulación estratégica, resulta conveniente la configuración y selección de alternativas o decisiones estratégicas de manera más formal. Adicionalmente la consolidación de programas y planes de implementación para el alcance de los objetivos y metas planteados.

Por la proyección y los deseos de adquisición de maquinaria para ingresar con más fuerza en el mercado de los textos educativos, el establecimiento de presupuestos y proyección de ventas puede resultar útil y brindar mayor claridad al momento de invertir.

Para asegurar el mejoramiento continuo y el control sobre lo planeado es oportuno crear un sistema de revisión de la planeación estratégica basado en indicadores que midan la gestión y el nivel de cumplimiento.

### **3.2.2 CASO 2. C.I. ORGANIZACIÓN CASA EDITORIAL S.A.**

Como se definió desde el inicio de este proyecto, la muestra contenía seis empresas incluyendo Casa Editorial E.U. y Casa Editorial LTDA, pero durante el desarrollo del mismo y en el trabajo de campo se encontró que estas dos empresas se fusionaron dando inicio a C.I. Organización Casa Editorial S.A., ubicada en el corredor de carga Tr 54 # 24-80 con un total de 46 empleados.

Aún cuando esta empresa inició operaciones bajo este nombre y razón social en el 2007, el presente análisis se realizará desde el 2004, fecha de fundación de Casa Editorial LTDA<sup>92</sup>.

Esta empresa ofrece diversos productos y servicios al mercado regional (Costa Caribe), que representa el 70% de sus ventas y al Mercado Local donde se generan el 30% restante. Actualmente no participan en ningún mercado extranjero.

El principal producto que ofrece C.I Casa Editorial S.A. son los valores; es decir, el diseño, diagramación e impresión de libretas de loterías y chances, lo que representa el 70% de su producción. Adicionalmente otro 20% corresponde a litografía para empresas y el 10% restante a la edición de textos educativos (especialmente libros y cartillas).

---

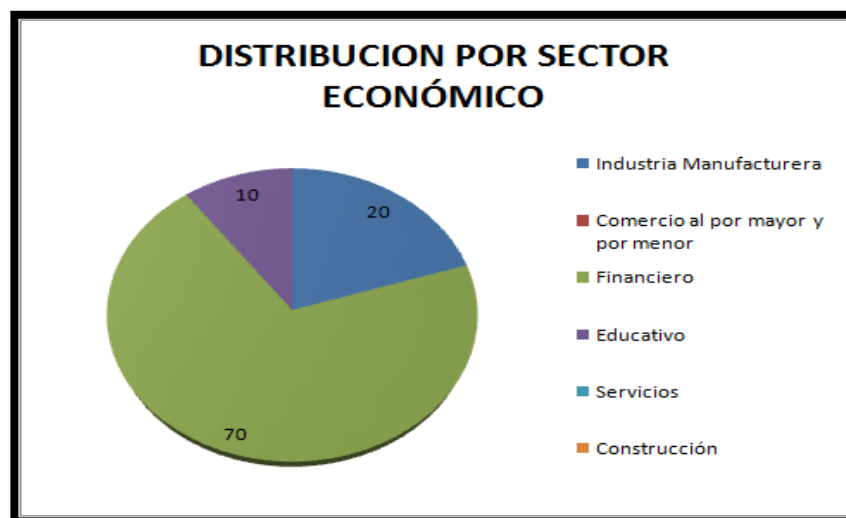
<sup>92</sup> Debido a que Casa Editorial LTDA aportó el 80% de los activos y de los clientes a la fusión.



De las empresas encuestadas en la muestra, C.I. Casa Editorial S.A., teniendo en cuenta su producto principal, es la que dirige sus productos y servicios en mayor porcentaje al mercado oficial (70%) y en menor porcentaje al privado (30%).

Discriminando las ventas por sector económico, el 70% de lo producido para el sector oficial va dirigido al mercado de valores (financiero). El 30% de las ventas para el sector privado se distribuyen en el sector educativo, la industria manufacturera y servicios.

**Gráfica 15. Distribución por Sector económico**



Fuente. Resultados encuesta

### 3.2.2.1 Identificación y caracterización de la formulación estratégica de C.I. Casa Editorial S.A.

Dentro de su estructura organizacional, la empresa no cuenta con un departamento de planeación formalmente definido pues esta actividad y la formulación estratégica son asumidas enteramente por la gerencia.

La empresa considera que tiene bien definido el proceso de formulación estratégica y que este inició en el 2006, liderado desde ese entonces por el presidente ejecutivo (fundador de Casa Editorial LTDA), apoyado en consultores externos (el consultor financiero y el asesor jurídico de la organización) y en personal interno (el gerente de mercadeo y el jefe de producción).

Como beneficios de la formulación estratégica la empresa encuentra que desde que se inició este proceso han generado la habilidad de adelantarse a la competencia, la incursión en nuevos mercados, el reconocimiento de las necesidades de sus consumidores y la generación de valor agregado.

C.I Casa Editorial S.A. tiene definidos la misión, visión y valores empresariales. El proceso que se llevó a cabo para alcanzar estas definiciones formales consistió en la investigación y Benchmarking del presidente ejecutivo, quien elaboró los primeros borradores, luego los evaluaron y los comunicaron al personal para que expresaran sus opiniones y sugerencias. Este conjunto de comentarios fue revisado para definir el documento final. De manera particular, la visión se fundamentó en el ideal del fundador de ser grandes, organizados y muy tecnificados. Los valores organizacionales además de pulirse con los comentarios de los empleados de la empresa, se basan en la experiencia y el lo que la gerencia considera debe existir en la organización y que garanticen la calidad y la confiabilidad.

En el corto plazo (1 año), mediano (de dos a tres años) y largo plazo (tres años en adelante), la empresa tiene definidos los objetivos que pretenden alcanzar, los cuales tienen como eje central para los tres horizontes de tiempo el incremento en la participación del mercado, en los niveles de ventas y en las tareas asignadas, delegando responsabilidades y teniendo como política la inversión para la mejora.

Los resultados de la planeación se comunican a las partes interesadas a través de reuniones mensuales.

C.I Casa Editorial S.A. no tiene definidos indicadores para hacer seguimiento al logro de sus objetivos; el desempeño general se mide a través de las cifras de facturación mensual y las utilidades generadas. Estos se revisan mensualmente en reuniones con el presidente ejecutivo, el gerente y los colaboradores.

Sin embargo, la empresa ha entrado en el proceso de creación de indicadores soportados en el sistema de gestión de las normas ISO.

Durante el periodo 2000 a 2007, con relación a las ventas el nivel de cumplimiento de los indicadores ha sido bueno. Con la compra y la nueva adquisición ha incrementado la productividad.

De igual modo, las metas y las estrategias se encuentran definidas en la organización.

El proceso de revisión y selección de alternativas que establecen la orientación general de la empresa y su viabilidad se realiza por medio de la experiencia, analizando el entorno y aprovechando las capacidades internas de la organización, y las estrategias se definen por mercados o clientes.

La empresa se asegura de que este proceso no se vea afectado por intereses u objetivos personales por medio de pequeñas juntas en las que se debaten las alternativas, se toman acciones de control y se escuchan opiniones. Como la empresa es familiar, los intereses personales u objetivos de cada socio generalmente son los mismos ya que el patrimonio es común. La manera de asegurar que sus decisiones no están sesgadas es a través de los auditores externos.

La empresa se asegura de que asigna los recursos financieros, humanos y de estructura para la implementación de sus estrategias. Para este año 2008, la meta es facturar 5.000 millones de pesos. Para Mayo del presente año, la empresa ha logrado facturar 3.700 millones y en prospecto 6.300 millones adicionales para el resto del año.

La organización realiza el análisis del entorno y la competencia para los competidores y consumidores empleando mecanismos como la inscripción a un gremio del sector

(ACOPI y ANDIGRAF), el estudio del sector y la asistencia a ferias empresariales nacionales e internacionales.

Dentro de la evaluación de los aspectos del entorno y las tendencias con relación a los competidores se incluyen los tecnológicos, las características de la industria y el sector y la competencia existente. En esta evaluación realizada a los clientes se consideran aspectos tales como la estabilidad financiera, la estabilidad de la relación comercial, el tamaño o potencial comercial y el poder de negociación.

Casa Editorial realiza la evaluación de las competencias distintivas y las emplea para generar valor agregado y ventajas competitivas, dentro de las cuales cuenta con la buena reputación o imagen corporativa, la ética, infraestructura, canales de distribución, habilidades para realizar adquisiciones, recursos humanos y relaciones especiales con proveedores y clientes.

El análisis y la evaluación de las competencias distintivas de la organización se hacen por medio de las opiniones de los clientes y de la comparación con las empresas del sector. A partir de este conocimiento generado se dieron cuenta que trabajar con seriedad y buscar cumplir las fechas pactadas genera mayor acogida por parte de los clientes. Además la empresa ha decidido fortalecer los elementos que los hacen distintos y asegurarse que los clientes los identifiquen. C.I, Casa Editorial LTDA le invierte a las relaciones con proveedores y clientes, busca generar confidencialidad especialmente en el manejo de los materiales de sus clientes y planea continuar con su política de adquisición de equipos. Actualmente la empresa manifiesta que cuenta

con maquinaria única en la ciudad y que ninguna empresa de la región cuenta con equipos similares a los instalados en su planta.

El análisis de correspondencia entre el entorno y la organización lo iniciaron hace un mes con la aplicación y reubicación de su planta y planean llevarlo a cabo de manera continua.

La empresa no emplea la matriz DOFA para evaluar los aspectos del entorno y este no se realiza formalmente empleando algún tipo de metodología específica. Sin embargo esta se puede construir de la siguiente forma:

**Tabla 13. Matriz DOFA para C.I. Casa Editorial S.A.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Calidad, Cumplimiento, Rapidez de las entregas  Relación con los clientes	Falta de asociatividad  Demoras en la implementación del sistema de gestión
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Adquisición de maquinaria	Pequeñas empresas de Garaje

**Fuente. Resultados encuesta**

Como su mercado más grande son las loterías de la región, se interesan por conocer las licitaciones regionales. El mecanismo que acaban de adquirir para realizar este

seguimiento es la inscripción a una red nacional que les permitirá conocer la información de las licitaciones en cada entidad del país.

### **3.2.2.2 Modelo de formulación estratégica de de C.I. Casa Editorial S.A.**

Aun cuando no esté formalmente definida en la organización, la formulación estratégica de C.I. Casa Editorial S.A. puede enmarcarse dentro del modelo de Andrews. Evidencia de lo anterior es el análisis detallado de la evaluación de los aspectos del entorno y las tendencias para competidores y consumidores, la definición de sus activos estratégicos y la concepción de los mismos como la base para la propuesta de valor que ofrecen al mercado y su naciente preocupación por hacer el análisis de correspondencia entre el entorno y la organización de manera continua y no de manera periódica como se realiza actualmente.

### **3.2.2.3 Estado de Vulnerabilidad y Posicionamiento Estratégico de de C.I. Casa Editorial S.A.**

C.I. Organización Casa Editorial S.A se encuentra inmersa en el sector de artes gráficas en donde el margen de utilidad, la competencia desleal, la informalidad de las empresas, la falta de asociatividad, la credibilidad, el rezago tecnológico y el poder de negociación son elementos decisivos en la determinación de la posición estratégica de la empresa

**Tabla 14. Elementos tenidos en cuenta para el establecimiento del Estado de Vulnerabilidad y Posicionamiento estratégico**

C.I. CASA EDITORIAL S.A.					
ASPECTO	IMPACTO (0 A 10)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (0 A 100%)	PRODUCTO	CAPACIDAD DE REACCIÓN (0 A 10)	
1	Bajo margen de utilidad	0	0%	0	10
2	Competencia desleal	8	80%	6,4	10
3	Informalidad de las empresas	10	100%	10	10
4	Falta de asociatividad	2	100%	2	10
5	Falta de credibilidad	0	100%	0	10
6	Rezago tecnológico	0	0%	0	10
7	Bajo poder de negociación	0	0%	0	10
★	Posición Promedio de la empresa	2,9		2,63	10,0

**Fuente. Resultados encuesta**

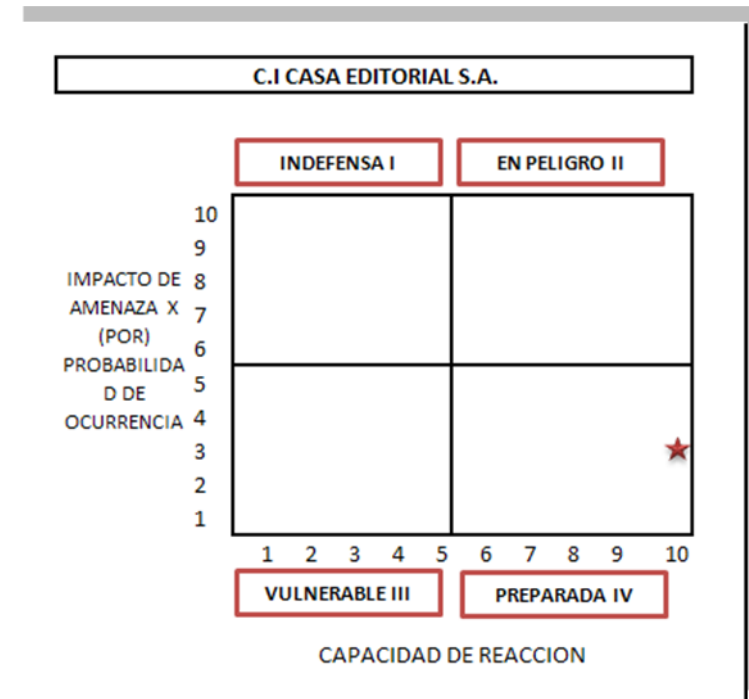
La empresa considera que debido a su estructura, administración y activos estratégicos estos factores no afectan en gran medida la operación y el desarrollo de actividades de la misma, exceptuando la informalidad de las empresas y la competencia desleal que son los elementos que impactan en mayor medida a la organización y los cuales tienen alta probabilidad de ocurrencia (100% y 80% respectivamente)

La organización es consciente de esta situación y considera que su capacidad de reacción a la ocurrencia de cualquiera de estos factores es 10.

La opinión de la gerencia es que el bajo margen de utilidad, el rezago tecnológico y el bajo poder de negociación son aspectos que no se presentan en el negocio y su capacidad de reacción si estos se presentasen es 10.



**Figura 8. Posicionamiento Estratégico de C.I Casa Editorial S.A**



**Fuente. Resultados encuesta**

Teniendo en cuenta la calificación de los aspectos detallados anteriormente, Casa Editorial S.A. clasifica como una empresa preparada para competir en el sector en el que se encuentra inmersa en donde las amenazas son moderadas y debe esforzarse por monitorear el entorno para no perder ventajas ni posicionamiento.

**3.2.2.4 Resultados de la Planeación estratégica en de C.I. Casa Editorial S.A.**

Casa Editorial S.A. no ha obtenido ningún reconocimiento formal por su proceso de formulación estratégica, pero ha logrado la satisfacción y fidelización de sus clientes, como Ecopetrol que ha sido cliente por cinco años sin interrupción. La organización es consciente que el proceso de planeación estratégica ha impactado positivamente aspectos vitales dentro del funcionamiento del negocio. En el siguiente cuadro se resume la valoración para cada uno de los aspectos antes y después de establecer el proceso de formulación estratégica:

**Tabla 15. Elementos evaluados previa y posteriormente a la formulación estratégica**

ASPECTO	ANTES	DESPUÉS
Calidad del producto	4	9
Logística	3	3
Costos	1	8
Ventas	1	7
Productividad	2	7
Mercado: cobertura, tamaño, participación	5	7
Tecnología	6	9
Número de computadores / número de empleados	7	7
Aplicaciones de software	7	7
Sistema de costeo manual o soportado en tecnología	6	8
Satisfacción del cliente	6	9
Mejoramiento de proceso	5	8
Relaciones con clients	6	8
Relaciones con proveedores	6	8
Capitalización del negocio	4	8

Crecimiento del negocio	4	9
-------------------------	---	---

**Fuente. Resultados encuesta**

Como se evidencia en la tabla, la empresa considera que su proceso de formulación estratégica ha logrado el incremento en el desempeño de 13 de los 16 elementos considerados.

El nivel de calidad del producto se ha duplicado, los costos se optimizaron en un 70%, las ventas han aumentado en un 60%, la cobertura y participación en el mercado se incrementó en un 40%, se ha duplicado la capitalización del negocio y la satisfacción del cliente se ha incrementado en un 50%.

Actualmente la empresa no tiene implementado ningún sistema de gestión basado en alguna norma o instituto reconocido, pero se encuentran en el proceso de preparación para certificarse bajo las normas ISO 9001 y 14000. Actualmente sus procedimientos se encuentran documentados.

La satisfacción de sus clientes se mide a través de encuestas generalmente telefónicas y para el periodo 2000-2007 el nivel de satisfacción ha estado en el 85%. La empresa manifiesta que en los últimos dos años (lapso en el que se inició el proceso de formulación estratégica) solo se han presentado dos no conformidades que han generado devolución.

### 3.2.2.5 Resultados a nivel financiero en de C.I. Casa Editorial S.A.<sup>93</sup>

#### CASA EDITORIAL EU

##### Análisis vertical y horizontal:

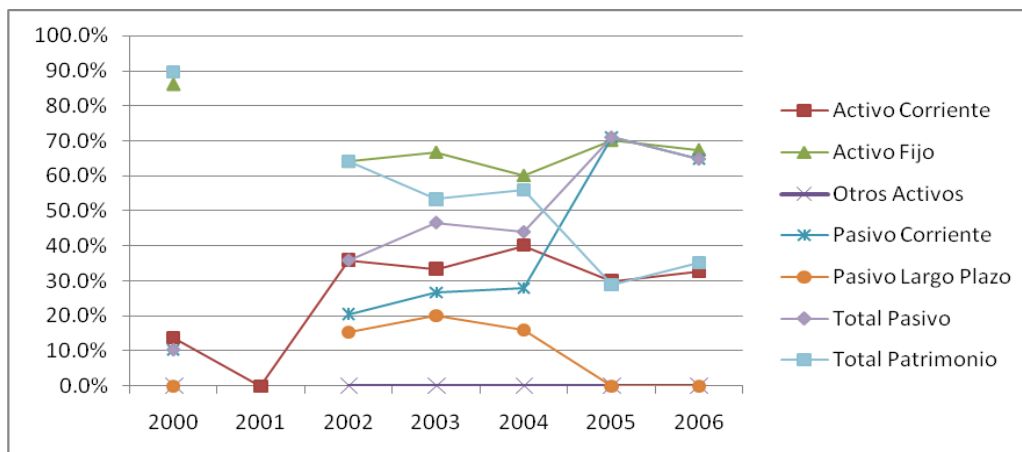
Casa Editorial EU ha reportado un crecimiento sostenido durante el periodo de estudio. Es una empresa que en el 2000 contaba con \$5.800.000 en activos y para el 2006 este rubro adquirió un valor de \$57.000.000. La proporción de deuda en los primeros años es menor que el patrimonio pero a partir del 2005 la situación es la contraria, lo que puede sugerir una tendencia a mayor financiamiento por parte de acreedores.

En el año 2000, el patrimonio representaba el 89.7% de los activos, en el 2002 el 64.1%, en el 2003 el 53,3%, en el 2004 el 56% en el 2005 el 29% y en el 2006 el 35.2%. Estos valores evidencian la tendencia a la baja de este rubro. En promedio para estos años, los activos fueron financiados en un 45,46% vía deuda. Casa Editorial EU es una empresa en donde el peso de los activos fijos es mayor que el de los activos corrientes. En promedio, para este periodo el valor de los activos fijos corresponde al 69.07% del activo total.

#### **Gráfica 16. Análisis Vertical Casa Editorial EU**

---

<sup>93</sup> La información financiera y las gráficas se realizaron con base en los valores de las principales cuentas de los Estados financieros presentados por cada empresa a la Cámara de Comercio de Cartagena.



**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

Con los pasivos el caso es contrario; el peso de los pasivos corrientes es significativamente mayor que el de pasivo a largo plazo. En promedio, en este periodo 2000-2006 el porcentaje del pasivo corriente respecto al pasivo total es 75.58% y respecto al total de activos los primeros años hasta el 2004 oscilaba en un rango del 10 al 30% y en los dos últimos años (2005-2006) el valor estuvo entre el 65 y 71%

El comportamiento del pasivo fue variable en el tiempo. Se fue incrementando desde el 2003 al 2005 pero en el 2006 tuvo una variación negativa respecto al año anterior. El patrimonio aumento en todos los periodos estudiados reportando mayor crecimiento en 2004.

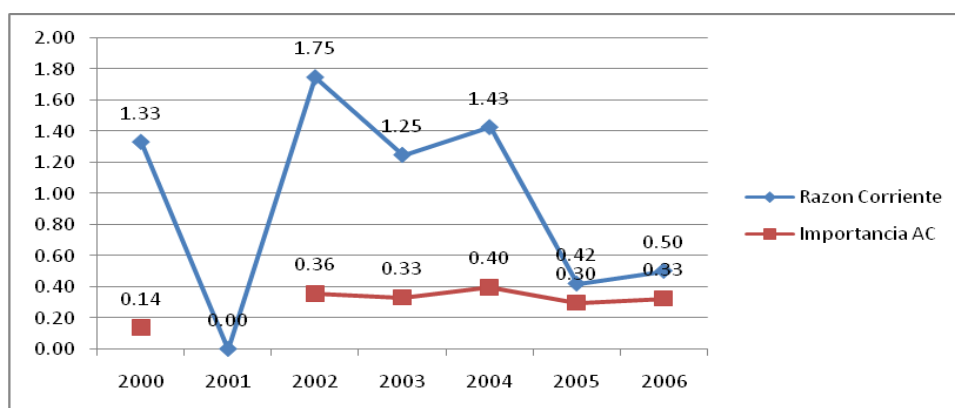
Los costos de administración reportaron un crecimiento del 17.92% del 2005 al 2006 y las utilidades un crecimiento del 55.12% para el 2006. El valor de los ingresos hasta el 2004 se reportó como cero. Para el 2005 y el 2006 se reportaron ingresos de

\$73.181.000 y \$88.140.300 respectivamente con costos de administración que representaban el 93.2% y el 91.3% de los ingresos. Se reportaron utilidades solo para el 2005 y 2006 con valores de 6.8% y 8.7% respectivamente. Las cuentas que registraron índices positivos a lo largo del periodo de estudio fueron los activos tanto corrientes como fijos aunque la variación 2005-2006 de estas cuentas fue menor (pero no negativa).

Índices financieros:

Desde el 2000 al 2004 la razón corriente tuvo un valor mayor que 1, lo que en principio se puede interpretar como una posición de liquidez. En los dos últimos años la situación se invierte y el valor del pasivo corriente es al menos el doble del valor del activo corriente, condición negativa para la liquidez de una empresa.

**Gráfica 17. Indicadores de Liquidez Casa Editorial EU**

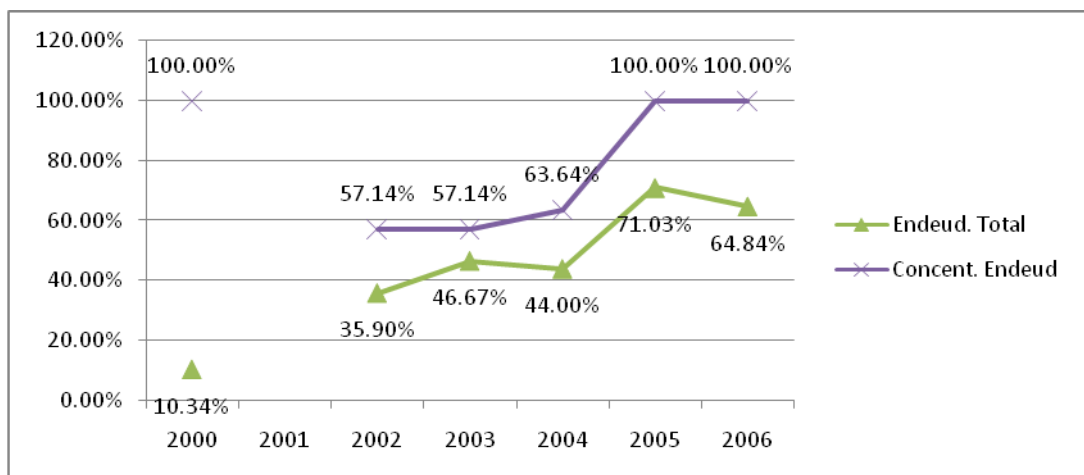


**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

Como se explica anteriormente respecto al peso de los activos fijos en el total de los activos, el índice de importancia del activo corriente respecto al total de activos registra valores bajos (en un rango del 10 al 40%). Para este tipo de industria en las que se incluyen maquinarias costosas, estos valores se consideran aceptables.

El endeudamiento total ha reportado buenos niveles desde el 2000 hasta el 2004, cuando los índices han estado por debajo del óptimo. En los dos últimos años el endeudamiento total ha estado por encima del 50%.

**Gráfica 18. Indicadores de Endeudamiento Casa Editorial EU**



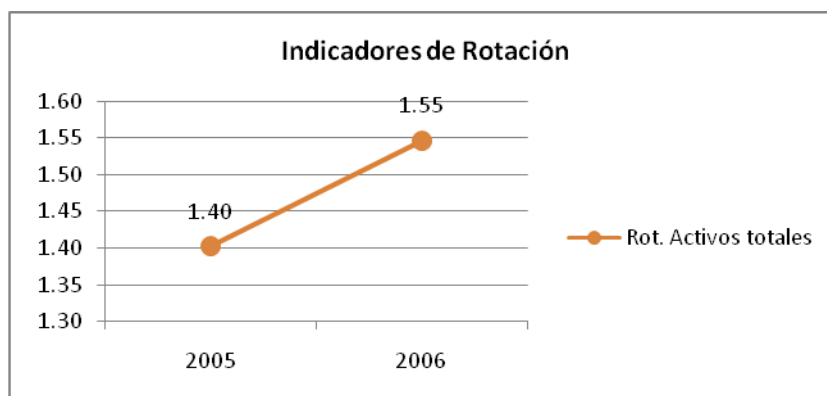
**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

La concentración de endeudamiento ha sido variable aunque en tres de los años estudiados ha adquirido el valor máximo de 100% cuando el óptimo es 50%. Este hecho indica que la empresa optó por endeudarse a corto plazo. Para el año 2000 este indicador pudo no ser alarmante porque la razón corriente se encontraba por encima de 1. Sin embargo para el 2005 y 2006 la situación se dificulta porque los indicadores de liquidez de la empresa son bajos e indican que hay mayor cantidad de pasivo corriente que de dinero disponible en el activo corriente.

El Leverage fue bajo en los primeros años y en los dos últimos la empresa se ha apalancado financieramente haciendo que para el 2005 por cada peso de los accionistas, en el negocio se encontraban 2 pesos y 25 centavos de los acreedores. Para el 2006 esta relación fue de 1 a 1 peso 84 centavos.

Lo anterior nos lleva a concluir que debido a la política de aumentar el pasivo corriente y que este resulte en un valor mayor que el activo se han deteriorado los índices de endeudamiento.

**Gráfica 19. Indicadores de Rotación Casa Editorial EU**

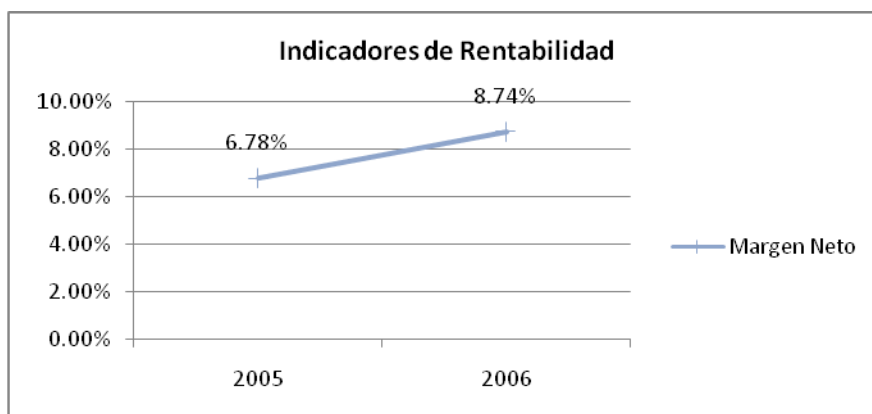


**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

Se registraron ingresos a partir del 2005. El indicador de rotación de activos obtuvo un valor de 1.40 en el 2005 y aumentó a 1.55 en el 2006, lo que indica un mejor aprovechamiento de los activos para generar ingresos. La rentabilidad registrada en el 2006 tuvo un incremento del 1.95% respecto al año anterior.



**Gráfica 20. Indicadores de Rentabilidad Casa Editorial EU**



**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

### **CASA EDITORIAL LTDA**

#### Análisis vertical y horizontal:

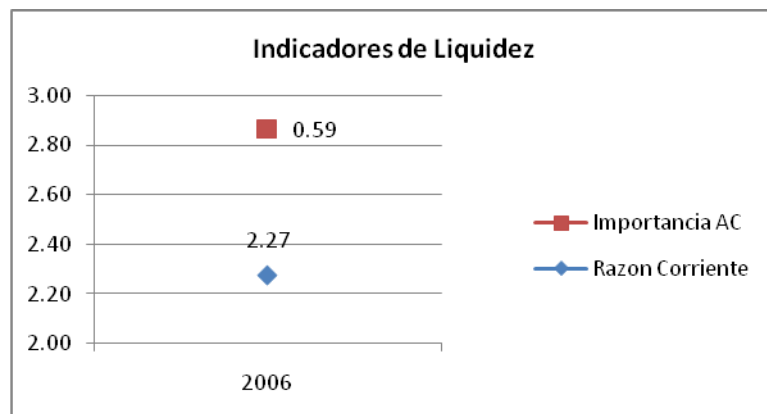
Aunque esta empresa se fundó hace 10 años, en la Cámara de Comercio sólo se cuenta con información financiera a partir del 2004 por lo que el análisis se reduce al periodo 2004-2006. En el 2004 la empresa registró un total de \$10.000.000 en activos llegando a \$19.655.458 en el 2006. Los dos primeros años, estos fueron financiados en un 100% vía deuda. En el último año del estudio el 73.9% de los activos corresponde al patrimonio.

Del 2005 al 2006 los activos corrientes reportaron un crecimiento del 16.43%, los activos totales un 96.55% y el patrimonio reportó un incremento del 45.33%. El resto de las cuentas no reportaron variación salvo el patrimonio suscrito que llegó a cero en este último año. Se reportaron ingresos por un valor de \$24.547.000, de los cuales el 91.9% corresponde a gastos de administración y el 8.1% a utilidades.

#### Índices financieros:

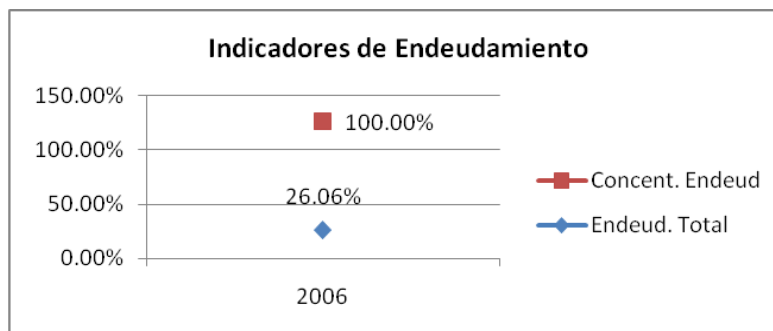
Es muy poca la información disponible para hacer un análisis de la evolución de los indicadores financieros conforme crece la organización. Para el 2005 y 2006 la empresa no reportó activos fijos lo que hace que todos los activos sean corrientes y el indicador sea 1.

**Gráfica 21. Indicadores de Liquidez Casa Editorial Ltda.**



**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

**Gráfica 22. Indicadores de Endeudamiento Casa Editorial Ltda.**



**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

El endeudamiento es cero en el 2004 y 2005, pero el año siguiente toma un valor de 26.06%. La concentración del endeudamiento es del 100% porque toda su deuda es corriente (a corto plazo) el único reporte de utilidad fue en el 2006 siendo esta del 8.13%

### **3.2.2.6 Comentarios adicionales y recomendaciones**

C.I Casa Editorial S.A. es una empresa que ha decidido crecer y ampliar sus activos y con ello incrementar el nivel de producción y ventas. En esta situación es recomendable establecer un sistema de indicadores, que le permitan medir el logro de sus metas y objetivos propuestos.

Adicionalmente, es conveniente reforzar la formulación estratégica en términos de la definición y comunicación de estrategias, metas y planes de acción de manera que estos sean de conocimiento de la totalidad de los vinculados a la organización.

Aun cuando es valioso el hecho de arriesgarse a crecer, actualmente la configuración y selección de alternativas o decisiones estratégicas es poco sistemática y basada en la experiencia. Por lo que se recomienda definir un mecanismo más sólido y que se apoye en elementos tales como las oportunidades actuales y futuras, las disponibilidades de recursos, el retorno vs. la inversión etc.

### 3.2.3 CASO 3. ESPITIA IMPRESORES

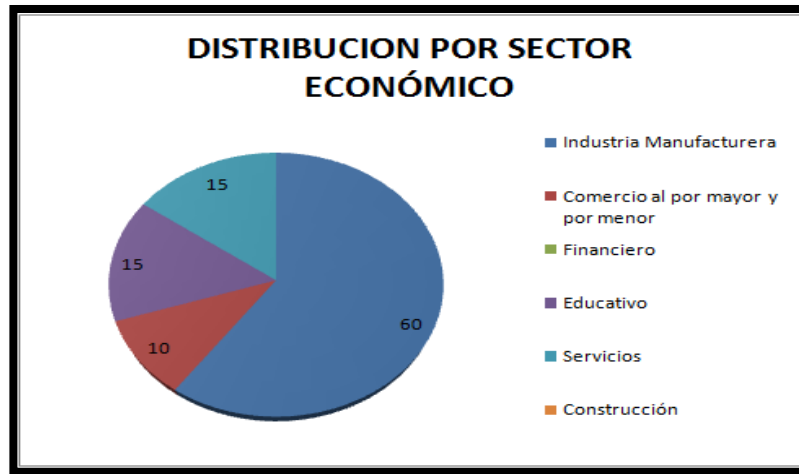
Espitia impresores es una sociedad en comandita que inició operaciones hace 41 años (en 1967) como un centro de copiado y en 1976 (hace 32 años) se constituyó en una empresa de artes gráficas.

De su mix de productos, el 38% corresponde a litografías de empresas, el 2% a textos educativos, el 30% a impresión de publicidad, el 10% a contratos con revistas y publicaciones y el 20% restante a contratos con universidades y colegios (Universidad de Cartagena y Universidad Tecnológica de Bolívar principalmente).

En promedio, durante los dos últimos años, el 85% del mercado ha sido local y el 15% restante regional. Del 100% de las ventas el 80% han sido al sector privado y el 20% al sector oficial.

Por sector económico, las ventas se produjeron en un 60% para la industria manufacturera, 15% para el sector educativo, 15% para hoteles y restaurantes y en un 10% para Comercio al por mayor y al por menor como se ilustra en la siguiente gráfica:

**Gráfica 23. Distribución de ventas por sector económico**



**Fuente. Resultados encuesta**

### **3.2.3.1 Identificación y caracterización de la formulación estratégica de Espitia Impresores.**

Espitia Impresores no cuenta con un departamento de planeación, ya que ésta se hace dentro de cada una de las actividades o departamentos.

La empresa tiene definido el proceso de formulación estratégica; cada dos años se revisa y se reformula el plan estratégico de la empresa que está documentado. Este proceso inició formalmente en el 2002 y es liderado por un comité creado para este fin y conformado por el Jefe de ventas, un representante de producción, la persona encargada de la contratación, el gerente administrativo y el coordinador de calidad.

Para Espitia, la formulación estratégica beneficia a la organización en la medida en que esta se constituye en una guía de trabajo a largo plazo y permite enfocarse en los aspectos más importantes del negocio que se consideran en el plan estratégico. Estos aspectos incluyen los tipos de producción, el servicio ofrecido, las estrategias a utilizar, las estrategias básicas de diferenciación que protejan las ventas y no los obligue a entrar en la guerra de precios.

La empresa se apoyó en el personal interno para la realización de la formulación estratégica. El gran aprendizaje de este proceso es que en este tipo de empresas, se puede ser exitoso con una mezcla entre estrategia de enfoque y diferenciación, tratando de no hacer parte de los juegos del mercado.

Espitia Impresores tiene definidas su misión, visión y valores empresariales. Estos se formularon por medio de un trabajo del comité encargado de todo el plan estratégico de la empresa. Las ideas se fueron generando y madurando hasta llegar a un consenso. Actualmente, estos elementos están documentados en el manual de calidad de la empresa. El proceso de definición de los valores contó con un paso adicional y fue una sesión con una psicóloga quien dictó charlas de sensibilización y aplicación en la empresa. Anualmente, los valores se refuerzan dentro del personal de la misma.

La empresa cuenta con objetivos a corto plazo (año inmediatamente siguiente), a mediano plazo (entre 1 y 2 años) y a largo plazo (2 ó más años). Los ejes principales de estos objetivos son la reducción en costos, el incremento en la participación del

mercado, el incremento en los niveles de ventas, los incrementos en la productividad (asociados con la rentabilidad de la empresa) y la diversificación de los servicios prestados.

En Espitia Impresores, las metas entendidas como el resultado medible que se pretende alcanzar, se encuentran definidas. Esta empresa cuenta con una matriz de indicadores de procesos del SGC (Sistema de Gestión de la Calidad) que se revisa periódicamente para determinar cómo se encuentra la empresa en materia del logro de los objetivos.

Las estrategias se encuentran igualmente establecidas. Con los objetivos claros, la empresa define el “cómo” alcanzarlos lo que se constituye en las estrategias. A veces el sector los obliga a buscar un equilibrio entre los Objetivos/Estrategias y la realidad operativa en las decisiones del día a día.

En el proceso de selección y revisión de alternativas se hace uso de la experiencia, del análisis del entorno, el aprovechamiento de las capacidades internas y el Benchmarking, predominando el análisis del entorno. Al final, se definen tres tipos de estrategias: el sistema de estrategias por área/departamento muy alineadas a las fortalezas internas, el sistema de estrategias por productos y las estrategias por mercado. Estos dos últimos tipos se basan en encontrar dónde puede la empresa ser útil y satisfacer las necesidades de sus clientes, entendiendo que cada cliente requiere un servicio diferente y la empresa tiene el compromiso de atender a cada uno de ellos ofreciéndole un producto/servicio que se ajuste a sus necesidades.

Dependiendo de las estrategias, los recursos se incluyen en el presupuesto anual, con lo cual la organización se asegura que asigna los recursos suficientes para la implementación de las estrategias.



Los resultados de la planeación estratégica son comunicados a todas las partes interesadas a través del seguimiento de cada una de las actividades y la retroalimentación a cada persona dependiendo de qué tanto se encuentra involucrada y cuál ha sido su contribución con el plan y los objetivos.

Los objetivos se encuentran definidos y consignados en la matriz de indicadores del Sistema de gestión de la Calidad. La revisión en conjunto de estos indicadores le permite a la organización monitorear y evaluar si los objetivos se han alcanzado. Estos indicadores se revisan semestralmente y los mecanismos empleados para llevar a cabo esta revisión son los informes por área y los comités o reuniones. Además por medio de las auditorías internas de calidad y revisión de la gerencia también se evalúa el comportamiento de los indicadores.

En Espitia Impresores la evaluación del comportamiento de los indicadores se facilita porque sus procesos y registros se encuentran sistematizados. Durante el periodo **2000-2007** la empresa considera que se ha presentado un proceso gradual de mejoramiento. A lo largo de este tiempo se han realizado pequeñas modificaciones y reorganizaciones para lograr obtener las mejoras deseadas. El ejercicio de la planeación estratégica durante este periodo les ha enseñado que entre más organizados y planeados estén los procesos, mejor le han salido las cosas.

La organización realiza el análisis y la evaluación de los aspectos del entorno y las tendencias tanto para consumidores como para compradores, empleando como

mecanismos el Estudio del Sector y el Benchmarking. El vendedor (a través de comparación de cotizaciones) es el catalizador y filtro de todo lo que ocurre con los clientes y con la competencia.

A través de los reportes de la Cámara de Comercio de la ciudad se evalúan potenciales clientes para identificar aquellos que pueden resultar interesantes y nuevos para el negocio.

En la evaluación de los aspectos del entorno en relación con los competidores, se evalúan los aspectos tecnológicos, económicos y los factores políticos como tratados de libre comercio y acuerdos comerciales. Espitia Impresores monitorea qué hace la empresa en términos de determinación de precios y del desarrollo de sus actividades. Además en ferias se estudia qué tecnologías se encuentran disponibles que puedan constituirse en sustitutos del trabajo que realizan.

A nivel de clientes, el aspecto que se evalúa con detenimiento es el tamaño o potencial comercial; la organización parte de la información de la cámara de comercio. Además a la empresa le interesan los clientes que pidan trabajos de más de un color que resultan mejor negocio que los de un solo color.

La empresa realiza el análisis y evaluación de las competencias distintivas y considera que las que posee la organización son la reputación/imagen corporativa, la ética, la infraestructura, las relaciones especiales con los clientes y los recursos humanos y de la organización. Espitia considera como valiosos la experiencia y el

conocimiento del producto/servicio que ofrece y los clientes confían en la empresa por su trayectoria y por el historial de clientes con que cuentan.

La evaluación de las competencias distintivas y ventajas competitivas de la organización se realiza por medio de la retroalimentación pedida a los clientes quienes en este proceso son la fuente principal de información para dicha evaluación.

Espitia Impresores realiza el análisis de correspondencia entre el entorno y la organización de manera continua. Este proceso es permanente y se realiza con miras al crecimiento del mercado y de la empresa.

No se incluye la matriz DOFA de Espitia impresores por falta disponibilidad de esta información por parte de esta compañía.

El análisis y la evaluación del entorno se hacen a nivel de consumidores y del sector. Para los consumidores se evalúan las características de consumo y para el sector la tecnología.

### **3.2.3.2. Modelo de formulación estratégica de Espitia Impresores.**

De las empresas seleccionadas en la muestra del presente estudio, Espitia Impresores es la que cuenta con un proceso de formulación estratégica definido y

documentado, el cual se enmarca principalmente en el modelo de la Escuela de Diseño de Mintzberg para la formulación estratégica.

La organización realiza el análisis de evaluación de aspectos del entorno y de la organización a través de la metodología DOFA. Adicionalmente, conserva rasgos del Modelo de Andrews en la realización del análisis de las competencias distintivas y de recursos corporativos y del análisis continuo y permanente de la correspondencia entre el entorno y la organización.

### **3.2.3.3 Estado de Vulnerabilidad y Posicionamiento Estratégico de Espitia Impresores.**

La siguiente es la tabla de aspectos más relevantes al momento de determinar el estado de vulnerabilidad y posicionamiento estratégico de las organizaciones en el Sector de artes gráficas<sup>94</sup>:

**Tabla 16. Elementos tenidos en cuenta para el establecimiento del Estado de Vulnerabilidad y Posicionamiento estratégico**

---

<sup>94</sup> Elementos definidos tras la experiencia de PRODES llevada a cabo por la cámara de Comercio de Cartagena en el sector de artes gráficas de la ciudad.

ESPITIA IMPRESORES					
	ASPECTO	IMPACTO (0 A 10)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (0 A 100%)	PRODUCTO	CAPACIDAD DE REACCIÓN (0 A 10)
1	Bajo margen de utilidad	10	90%	9	7
2	Competencia desleal	10	95%	9,5	3
3	Informalidad de las empresas	10	90%	9	2
4	Falta de asociatividad	8	70%	5,6	7
5	Falta de credibilidad	1	10%	0,1	1
6	Rezago tecnológico	5	50%	2,5	5
7	Bajo poder de negociación	8	70%	5,6	3
★	Posición Promedio de la empresa	7,4		5,90	4,0

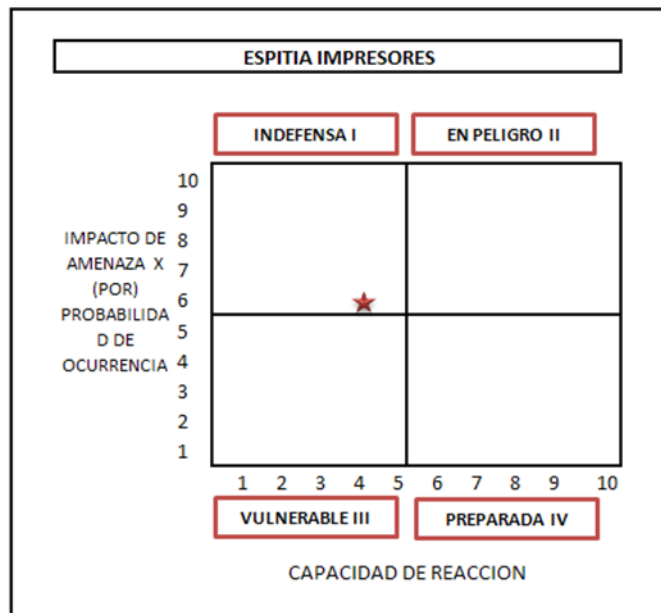
**Fuente. Resultados encuesta**

De estos aspectos, los que Espitia Impresores considera que impactan con mayor fuerza su posición son el bajo margen de utilidad, la competencia desleal y la informalidad de las empresas, aspectos que reportan la mayor probabilidad de ocurrencia.

La empresa cuenta con una capacidad de reacción alta ante el bajo margen de utilidad; sin embargo, frente a la competencia desleal y a la informalidad de las empresas se siente desprotegida y con poca capacidad de reacción.

En impacto, le siguen aspectos tales como el bajo poder de negociación y la falta de asociatividad, los cuales tienen menores probabilidades de ocurrencia.

**Figura 9. Posicionamiento Estratégico de Espitia Impresores**



**Fuente. Resultados encuesta**

Haciendo el análisis la empresa se ubica en una posición indefensa, lo que indica que debe tomar acciones inmediatas y hacer una revisión de sus estrategias para que pueda adquirir mayor capacidad de reacción frente a los elementos amenazantes.

#### **3.2.3.4 Resultados de la Planeación estratégica de Espitia Impresores.**

La empresa ha obtenido reconocimientos como consecuencia de su formulación estratégica. En la actualidad, en la costa atlántica, solo dos empresas se encuentran certificadas bajo la norma ISO 9001 (Escala y Espitia Impresores).

En 1986 y como reconocimiento al buen nombre y al posicionamiento de la empresa, al igual que al significativo incremento en las ventas y personal de planta, el Ministerio de Desarrollo Económico le otorgó a la empresa la medalla al “Mérito Industrial”.

Las mejoras conseguidas con la implementación de la formulación estratégica en Espitia Impresores son evidentes. En el siguiente cuadro se muestra el nivel de incremento en los elementos más importantes de la organización.

**Tabla 17. Elementos evaluados previa y posteriormente a la formulación estratégica**

<b>ASPECTO</b>	<b>ANTES</b>	<b>DESPUÉS</b>
Calidad del producto	<b>7</b>	<b>8</b>
Logística	<b>5</b>	<b>7</b>
Costos	<b>6</b>	<b>8</b>
Ventas	<b>7</b>	<b>7</b>
Productividad	<b>5</b>	<b>7</b>
Mercado: cobertura, tamaño, participación	<b>7</b>	<b>7</b>
Tecnología	<b>7</b>	<b>8</b>
Número de computadores / número de empleados	<b>4</b>	<b>8</b>
Aplicaciones de software	<b>3</b>	<b>9</b>
Sistema de costeo manual o soportado en tecnología	<b>3</b>	<b>9</b>
Satisfacción del cliente	<b>5</b>	<b>8</b>
Mejoramiento de proceso	<b>5</b>	<b>8</b>
Relaciones con clients	<b>7</b>	<b>8</b>
Relaciones con proveedores	<b>8</b>	<b>8</b>
Capitalización del negocio	<b>7</b>	<b>8</b>

Crecimiento del negocio	7	7
-------------------------	---	---

**Fuente. Resultados encuesta**

Con la planeación estratégica la empresa ha adquirido tecnología en términos de aplicaciones de software. El mejoramiento de procesos se ha incrementado en un 60% y el desempeño de la logística y la productividad se han incrementado en un 40%.

Los elementos que se han mantenido invariables son el crecimiento del mercado, del negocio, las ventas y la relación con los proveedores.

La satisfacción del cliente se mide anualmente y se brinda asesoría y atención oportuna cada vez que sea requerida. En cuanto al nivel de satisfacción del cliente durante el periodo 2000-2007 se evalúan los resultados en términos de cada variable (no se evalúa la encuesta como un todo). Se calcula una media y se compara con el resultado de la misma variable en años anteriores.

### **3.2.3.5 Resultados a nivel financiero en Espitia Impresores.<sup>95</sup>**

#### Análisis vertical y horizontal

---

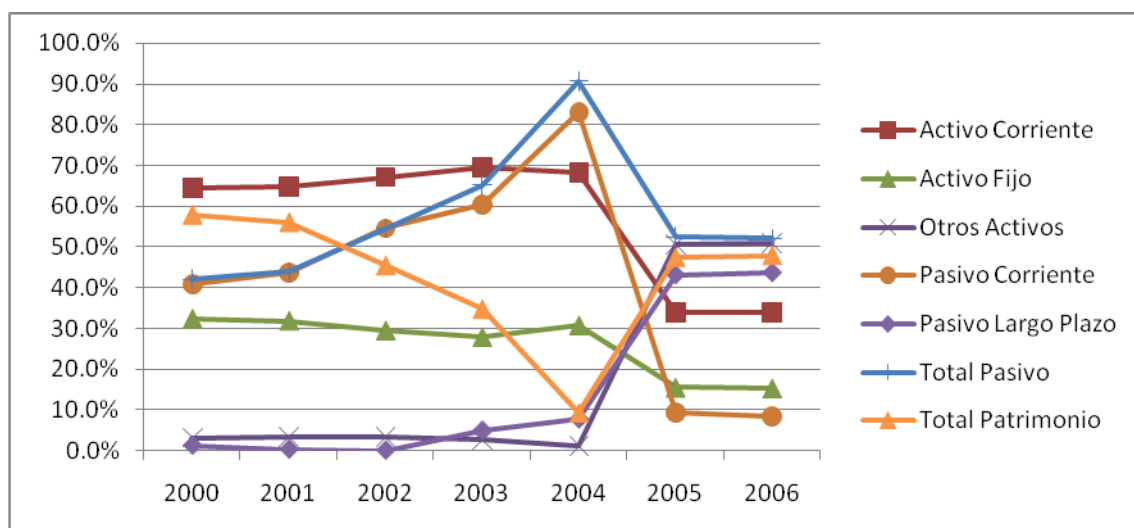
<sup>95</sup> La información financiera y las gráficas se realizaron con base en los valores de las principales cuentas de los Estados financieros presentados por cada empresa a la Cámara de Comercio de Cartagena



Para el año 2000 se observa que la empresa está estable pues ya ha empezado a producir desde hace algún tiempo y la distribución de los activos, es de 64.5% para los activos corrientes, 32.4% para los activos fijos, y sólo el 3.1 % para los otros activos.

El anterior comportamiento de las cuentas de los activos se mantiene estable, y la relación no cambia mucho, hasta que en el 2005 hay una gran inversión en otros activos, que representan para ese año un 50.6% del total de los activos y para el año 2006 de 50.9%, esto implica que los porcentajes de participación de los activos corrientes pasen a ser de 34 pesos y 33.9 pesos por cada 100 pesos para los años 2005 y 2006, y que la participación de los activos fijos disminuya de 30.7% en el 2004 a 15.4% y 15.2% en los años 2005 y 2006.

**Gráfica 24. Análisis Vertical Espitia Impresores**



**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

Por el lado de las cuentas del Pasivo y Patrimonio se observa una tendencia creciente para el total de pasivos, lo cual implica una disminución del total de patrimonio. Durante los 4 primeros años de análisis se observa una relación medianamente equitativa, pero a partir del 2003 la representación porcentual de los pasivos aumenta de 54.5% a 65.2%, y es en el 2004 cuando las cuentas del pasivo total representan un 90.7%, y el patrimonio representa el 9.3% restante, y para el 2005 la cantidad de

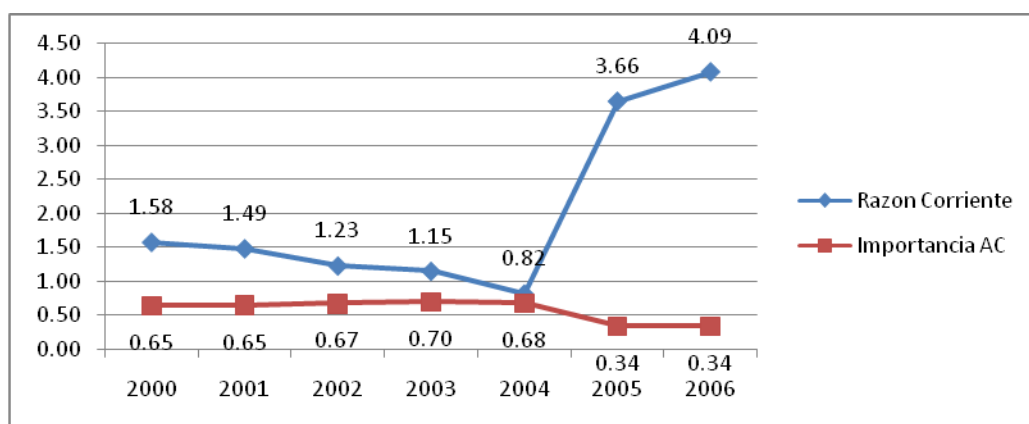
pasivos corrientes, disminuye del 83% al 9.3%. Sin embargo, la participación del pasivo a partir del 2005 se vuelve a estabilizar logrando que el Leverage sea 1.1 para el año 2006.

Luego de este análisis vemos que el 2004 fue un año atípico en el que se registraron valores extremos en algunas cuentas e indicadores.

### Índices financieros:

Si se analiza la razón corriente para la empresa en estudio, se nota que esta relación para los primeros 4 años es mayor que uno (1), lo que indica que hubo más activos corrientes que respaldaran los pasivos corrientes. Sin embargo, en el 2004 la relación se invierte, y como consecuencia la empresa tan solo disponía de 82 pesos de activos corrientes para respaldar cada 100 pesos de las deudas a corto plazo.

**Gráfica 25. Indicadores de Liquidez Espitia Impresores**

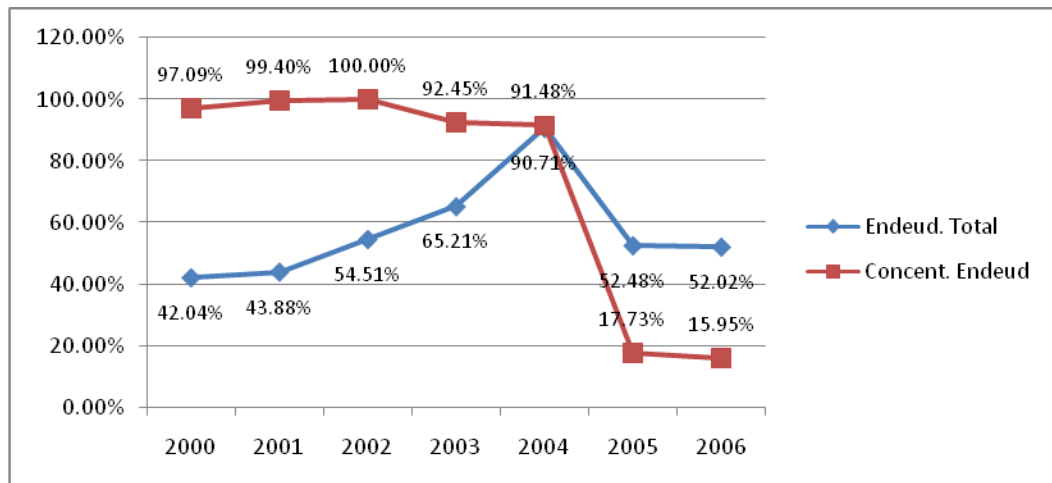


**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

Sin embargo, a partir del 2005, la liquidez de la empresa aumenta obteniéndose razones corrientes muy superiores, del orden de 3.66 y 4.09, en los años 2005 y 2006, pero se nota una disminución de la importancia de activo corriente sobre el total del activos, debido a la inversión en otros activos no corrientes, lo cual hace que el indicador disminuya hasta 0.34 los dos últimos años.

Los indicadores de endeudamiento muestran que para los primeros 5 años del estudio la concentración del endeudamiento oscile entre 91.48% y 100% lo cual demuestra una vez que los pasivos adquiridos por la empresa hasta el 2004 eran casi siempre en el corto plazo.

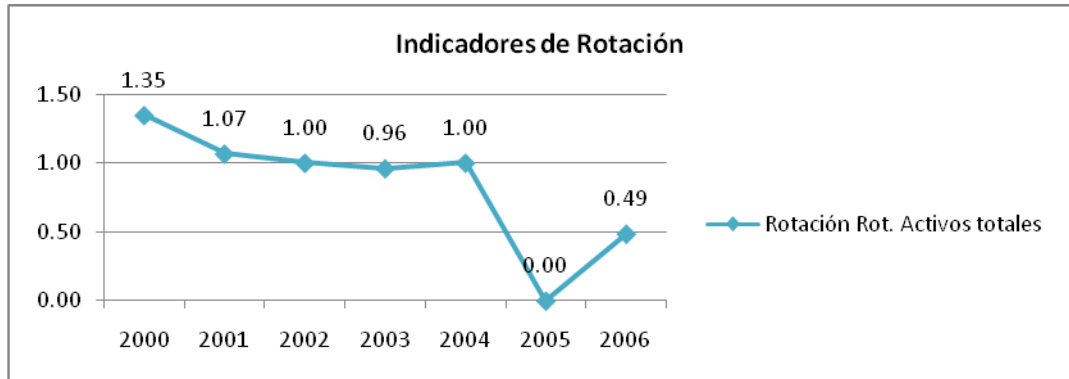
**Gráfica 26. Indicadores de Endeudamiento Espitia Impresores**



**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

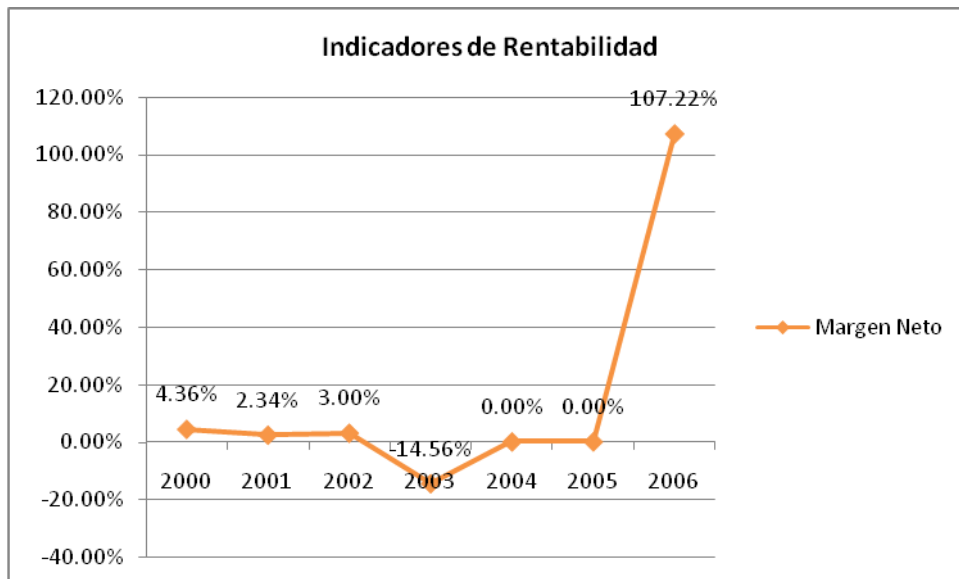
Solamente hasta el 2004 la empresa toma medidas correctivas que se evidencian en el 2005 cuando el nivel de endeudamiento total disminuye a 52.48%, y la empresa adapta la estrategia de diferir sus pasivos al largo plazo, logrando aumentar su liquidez en más del 300%, lo cual impacta finalmente en el margen neto del 2006 el cual asciende a 107.22%, superando la crisis del margen negativo de 14.56% en el 2003.

**Gráfica 27. Indicadores de Rotación Espitia Impresores**



**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

**Gráfica 28. Indicadores de Rentabilidad Espitia Impresores**



**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

### 3.2.3.6 Comentarios adicionales y recomendaciones

Espitia Impresores considera que la informalidad del Sector es un factor que destruye el atractivo y la rentabilidad del mismo. La percepción de esta organización es que la

mayoría de empresas no pagan seguridad social a sus trabajadores, quienes no ven ésto como un derecho y no la reclaman por miedo a perder su trabajo.

Adicionalmente, teniendo en cuenta que la mano de obra es entre el 35% y 40% del costo del producto, el margen de rentabilidad es menor porque esta empresa, en este costo está en promedio en un 25% por encima de aquellas que no se rigen por la ley.

En el tema tributario, Espitia considera que se presenta demasiada informalidad y comenta que en muchos casos no se hace fiscalización por parte de la DIAN. Esta informalidad se asume generalizada y en un rango del 90 al 95% de la totalidad de las empresas del sector.

Finalmente, Espitia Impresores considera que por la naturaleza del producto y del negocio no puede existir un precio estándar; sin embargo, debería existir una política generalizada para el sector en términos de cotizaciones. Hoy por hoy no hay sentido de agremiación y el sentir es que “el cliente se aprovecha de la poca cohesión del Sector”.

De las empresas incluidas en el estudio, Espitia impresores es la que cuenta con un proceso de formulación estratégica y de gestión mas estructurado. Sin embargo, resultaría conveniente para la organización el diseño de planes de acción que le permitan una mejor posicionamiento estratégico en el Sector que puede ser a través de la especialización en un mercado en particular (como las demás empresas estudiadas).

Adicionalmente, es recomendable estudiar qué estrategias de mercadeo están siendo empleadas y qué otros elementos le permitirían fortalecerse.

Teniendo en cuenta los altos costos en los que se incurren por la operación del negocio se recomienda el establecimiento de estrategias y metas a nivel de incremento en la productividad y optimización de costos y gastos.

### 3.2.4 CASO 4. GRÁFICAS EL CHEQUE

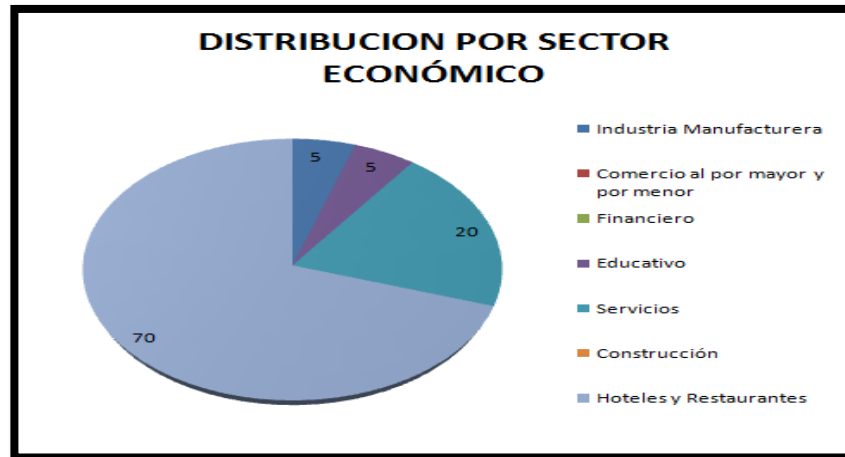
Gráficas el cheque es una sociedad limitada que se encuentra ubicada en el Sector del Bosque de la ciudad de Cartagena e inició operaciones en 1978. Actualmente cuenta con 13 empleados y es gerenciada por Ricardo Díaz Granados, Hijo del fundador.

El mercado que atiende es la litografía para hoteles principalmente y considerando este servicio como litografías para empresas sus ventas se distribuyen de la siguiente manera: el 70% son litografías para empresas, el 10% son contratos con revistas y publicaciones, un 5% publicidad, otro 5% contratos con universidades y colegios y un 10% es producto del servicio de bajadas de películas digitales.

El 90% de su mercado es local, el 7% se encuentra en Barranquilla y exporta un 3% de su producción a Estados Unidos exclusivamente. En términos generales, esta empresa considera que su competencia está en Barranquilla y Bogotá, donde se encuentran ubicadas empresas con maquinaria más avanzada que agiliza sus procesos productivos, y esta ha sido la motivación principal para que esta empresa invierta en compra de maquinaria.

El 85% de las ventas provienen del Sector privado y el 15% adicional del público. La participación del mercado en términos de sector económico se muestran en la siguiente gráfica:

**Gráfica 29. Distribución por Sector económico**



**Fuente. Resultados encuesta**

Dentro de esta distribución, el 70% de sus ventas, como se había mencionado anteriormente las generan principalmente los hoteles y algunos restaurantes, un 20% es generado por el sector servicios teniendo como clientes principales Surtigas y Coosalud, un 5% se le atribuye al sector educativo y el 5% restante corresponde a la industria manufacturera.

### **3.2.4.1 Identificación y caracterización de la formulación estratégica de Gráficas el Cheque**

Dentro de su estructura organizacional, la empresa no cuenta con un departamento de planeación; este rol es asumido por cargos existentes en la organización específicamente el gerente, el Director comercial y el jefe de Planta, quienes han liderado la planeación estratégica de Gráficas el Cheque.



Esta empresa considera que tiene definido el proceso de formulación estratégica, el cual inició en el 2005. Durante este año y el 2006, el proceso se focalizó en la organización de la empresa y la elaboración de planes para la consecución de resultados que se hicieron evidentes en el 2008, tercer año de la formulación.

La planeación estratégica es liderada por el Gerente con apoyo del personal interno de su empresa, quienes encontraron como beneficios de este proceso la renovación de ideas, la recuperación de clientes antiguos, el mantenimiento de las relaciones con los actuales y la concientización acerca de la necesidad de generar nuevas estrategias para renovarse y actualizarse.

En la estructura de la planeación de Gráficas El Cheque se encuentran definidos la misión, visión y los valores empresariales. El proceso para su definición inició a través del benchmarking de estos elementos en otras empresas, a través del cual el gerente se basó en estos recursos y estructuró una misión y visión propias para la organización. Luego, éstas fueron socializadas al personal de quien se recibieron ideas, sugerencias y recomendaciones. Se realizaron los ajustes pertinentes y estas fueron formalizadas y divulgadas.

Con respecto a los valores empresariales, éstos han sido institucionalizados a través del tiempo, dentro de los cuales se resaltan principalmente el respeto y la confianza.

En términos del corto plazo (1 año o menos), el mediano (entre 1 y 3 años) y el largo plazo (3 años o más), Gráficas el cheque tiene objetivos planteados; sin embargo, aunque son claros para el gerente, estos no están documentados.

Los ejes principales de estos objetivos son la reducción de costos, el incremento en el nivel de ventas, la variación de precios y la participación en nuevos mercados, especialmente el nacional que resulta de gran interés para la organización.

Por otra parte, por ser esta una empresa familiar (los socios son una pareja de esposos y sus dos hijos, entre ellos el actual gerente) las decisiones no deben ser presentadas rigurosamente a un grupo de accionistas. La gerencia posee autonomía y suficiente autoridad delegada para tomar decisiones.

Al igual que los objetivos, las metas no se encuentran documentadas, pero la gerencia afirma que tiene claro lo que espera en términos de utilidad y organización administrativa de la empresa.

Las estrategias para el logro de sus metas y objetivos son:

- La compra de nueva maquinaria que le permita ampliar su capacidad productiva y sus eficiencias.
- El incremento en la fuerza de ventas, manteniendo los vendedores actuales y contratando nuevos.
- Reforzar la relación con el sector hotelero quienes invierten y permiten sostener un buen precio que compensa la calidad, servicio y rapidez del trabajo de Gráficas el Cheque.

La revisión y toma de decisiones estratégicas se realiza por medio del análisis del entorno exclusivamente y las estrategias son pensadas por mercados o clientes.

Para asegurarse que este tipo de decisiones no están afectadas por intereses personales, existen unos controles básicos que evalúan las alternativas y se aseguran que el beneficio organizacional se encuentre por encima del individual; además, este proceso se encuentra cimentado en la confianza existente entre todas las personas de la empresa.

No existe un mecanismo formal para tener certeza que la organización asigna los recursos necesarios para la implementación de las estrategias; no se maneja un presupuesto y este tipo de decisiones de asignación se realizan y se ejecutan de manera informal. Sin embargo la empresa sí emprende acciones para el cumplimiento de sus objetivos, por ejemplo, en el 2007 Gráficas el cheque decidió cambiar de sede para reducir costos y poder emplear este dinero (excedente) para pagar nueva maquinaria.

Además, antes de tomar una decisión que implique una inversión considerable se hace una evaluación financiera para definir si es conveniente y por qué medio se financiará, es decir si la empresa se endeudará y bajo que figura lo hará. Por ejemplo, para la adquisición de maquinaria en el 2007 se realizó el análisis financiero y se seleccionó el Leasing como figura financiera para esta adquisición.

Los resultados de la planeación estratégica son comunicados a las partes interesadas a través de reuniones, en las cuales se promueve la participación activa de los asistentes y sus comentarios y sugerencias son acogidas y estudiadas.

Gráficas el Cheque no puede hacer seguimiento del logro de sus objetivos a través de indicadores porque estos no se encuentran definidos. Los elementos que se controlan son:

- Que las cantidades solicitadas sean las producidas y facturadas.
- La entrega de la totalidad de los bienes solicitados por el cliente.
- Cumplimiento de las entregas parciales.

Cuando se presentan anomalías o desviaciones en cualquiera de los resultados de estas revisiones, se realizan reuniones con los involucrados para tomar acciones sobre el proceso o sobre las personas responsables.

Evaluar el desempeño de la organización en los últimos años por parte de la gerencia basándose en la información contable disponible es poco confiable pues, por lo que actualmente se encuentra en proceso de revisión y ajuste.

Por otra, la empresa realiza el análisis de los aspectos del entorno y la tendencia tanto de la competencia como de sus consumidores. Específicamente a través de las cotizaciones, la empresa se da cuenta de cuáles son los productos que más requieren los clientes y con los negocios que cotizan y no consolidan se dan cuenta por qué los clientes se van con la competencia. En términos locales, Espitia Impresores es el competidor más fuerte, por eso, cuando el negocio que Gráficas El Cheque no logra consolidar lo consigue Espitia impresores, se revisa con mucho detenimiento las causas y qué hizo la diferencia en la decisión final del cliente.

En términos generales, de los competidores se evalúan los aspectos económicos, tecnológicos y el nivel de competencia en la industria. De los clientes se evalúa la

estabilidad financiera y la estabilidad de la relación comercial; al momento de cotizar y producir Gráficas El Cheque tiene en cuenta las cantidades mínimas para lograr aplicar economías de escala.

La empresa considera que cuenta con competencias distintivas y recursos corporativos que los hacen significativamente distintos de sus competidores. Uno de ellos es su departamento de diseño dentro de la empresa; esto es una ventaja en términos de tiempo y sincronización del trabajo que muchas otras empresas no tiene y que por eso deben subcontratar el servicio de diseño. Además, como la empresa cuenta con la tecnología suficiente para bajar las películas no tiene que subcontratar este servicio a “El Universal” como lo hacen la mayoría de las litografías de la ciudad.

La manera en que la empresa realiza el análisis y evaluación de las competencias distintivas y ventajas competitivas es comparándose con la competencia. Se esfuerzan por saber qué tipo de maquinaria tiene cada empresa y algunos empleados que trabajan en Gráficas El Cheque han trabajado en otras litografías y son fuente de información. El análisis de correspondencia del entorno con la organización se realiza de manera continua caso a caso.

La empresa no emplea formalmente la metodología DOFA, sin embargo considera que sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas son:

**Tabla 18. Matriz DOFA para Gráficas El Cheque**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Calidad, Cumplimiento, Rapidez de las entregas	

Relación con los clientes	Imagen de empresa con precios altos en comparación a otras ofertas del mercado  No contar con ningún tipo de certificación
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Crecimiento del mercado por las nuevas empresas y hoteles	Pequeñas empresas de Garaje Globalización: Poca preparación para este hecho

Fuente. Resultados encuesta

#### 3.2.4.2 Modelo de formulación estratégica de Gráficas el Cheque.

Por el estilo de administración y la informalidad de la planeación estratégica, se puede considerar la ausencia de un proceso sistemático y planeado para la realización de la formulación estratégica en Gráficas El Cheque.

La organización cuenta con algunos elementos de los modelos de Andrews en cuanto al estudio de los aspectos del entorno y de las competencias distintivas y de recursos corporativos. Del modelo de la Escuela de Diseño de Mintzberg se rescatan la identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, sin embargo, no los desarrolla estructuralmente y carece de una metodología, plan de trabajo y definición de elemento básicos de la planeación como las metas o los planes de implementación de estrategias para el alcance de los objetivos.

### **3.2.4.3 Estado de Vulnerabilidad y Posicionamiento Estratégico de Gráficas el Cheque**

Dentro del Sector en el que se encuentra Gráficas El Cheque, el margen de utilidad, la competencia desleal, la informalidad de las empresas, la falta de asociatividad, la credibilidad, el rezago tecnológico y el poder de negociación son elementos decisivos que definen la posición de la empresa y su estado de vulnerabilidad:

**Tabla 19. Elementos tenidos en cuenta para el establecimiento del Estado de Vulnerabilidad y Posicionamiento estratégico**

GRÁFICAS EL CHEQUE					
	ASPECTO	IMPACTO (0 A 10)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (0 A 100%)	PRODUCTO	CAPACIDAD DE REACCIÓN (0 A 10)
1	Bajo margen de utilidad	8	20%	1,6	9
2	Competencia desleal	10	90%	9	7
3	Informalidad de las empresas	8	80%	6,4	7
4	Falta de asociatividad	3	10%	0,3	3
5	Falta de credibilidad	10	50%	5	5
6	Rezago tecnológico	10	80%	8	7
7	Bajo poder de negociación	8	70%	5,6	6
★	Posición Promedio de la empresa	8,1		5,13	6,3

**Fuente. Resultados encuesta**

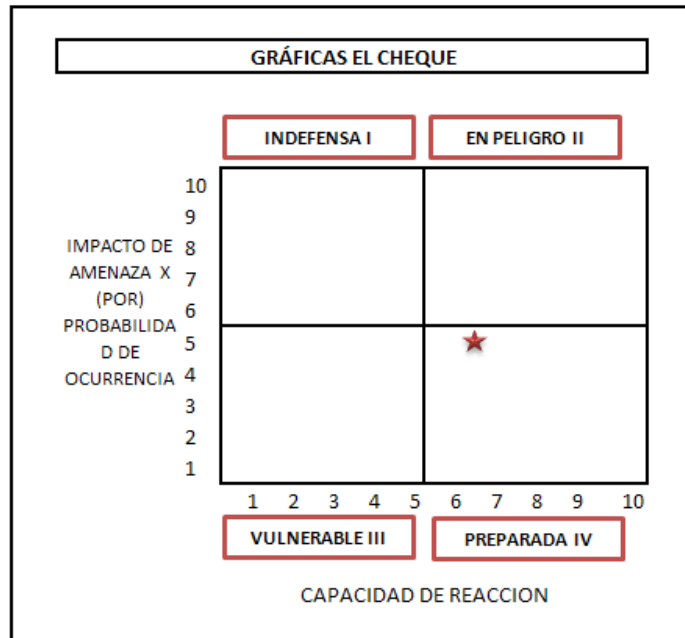
Para esta organización, la competencia desleal, la falta de credibilidad y el rezago tecnológico son los aspectos que consideran impactan en mayor medida, los cuales tienen alta probabilidad de ocurrencia. Sin embargo, la capacidad de reacción ante estos aspectos oscila en un 50 y 70%.

Adicionalmente, el bajo margen de utilidad, la informalidad de las empresas y el bajo poder de negociación poseen altas probabilidades de ocurrencia lo que genera vulnerabilidad.

Para Gráficas el Cheque, la falta de asociatividad no es un elemento que aporte en gran medida a la posición estratégica.



**Figura 10. Posicionamiento Estratégico de C.I Casa Editorial S.A**



**Fuente. Resultados encuesta**

A partir del impacto, la probabilidad de ocurrencia y la capacidad de reacción, Gráficas el Cheque se ubica dentro de las organizaciones preparadas para competir; sin embargo, ubicarse muy cerca a la línea superior de este cuadrante permite alertar a la organización pues el incremento de probabilidades de ocurrencia o capacidades de reacción más bajas pueden hacer que la empresa se ubique en una posición menos ventajosa y de peligro.

**3.2.4.4 Resultados y logros de la Planeación estratégica de Gráficas el Cheque**

Gráficas el Cheque considera que la planeación estratégica ha arrojado resultados positivos en la organización incidiendo principalmente en algunos aspectos importantes de la organización. La valoración antes y después de la formulación estratégica (donde 0 es la menor puntuación y 10 la mayor) se muestra a continuación:

**Tabla 20. Elementos evaluados previa y posteriormente a la formulación estratégica**

ASPECTO	ANTES	DESPUÉS
Calidad del producto	8	9
Logística	5	8
Costos	7	8
Ventas	8	8
Productividad	7	8
Mercado: cobertura, tamaño, participación	6	8
Tecnología	8	8
Número de computadores / número de empleados	7	8
Aplicaciones de software	5	6
Sistema de costeo manual o soportado en tecnología	5	6
Satisfacción del cliente	8	9
Mejoramiento de proceso	7	8
Relaciones con clientes	9	9
Relaciones con proveedores	10	10
Capitalización del negocio	7	7
Crecimiento del negocio	6	7

**Fuente. Resultados encuesta**

Como muestra la tabla anterior, la planeación estratégica ha permitido obtener mejoras en 11 de los 16 elementos claves de desempeño organizacional. El desempeño de la logística ha mejorado en un 60% y el mercado ha crecido en un 33%.

Sin embargo, hay elementos que se han mantenido invariables como la tecnología, las relaciones con los clientes, proveedores y la capitalización del negocio.

La empresa es consciente de la necesidad de un software contable que pueda mostrar la realidad de los movimientos y costos de Materia prima, Producto en proceso y Producto terminado. Pensar sobre las condiciones de operación le ha permitido a la organización la reducción de costos. Por ejemplo, antes los productos se repartían empelando un transporte que consume mucha gasolina. Hoy, los pedidos de volúmenes pequeños son transportados en moto economizando en este rubro.

Actualmente la empresa no cuenta con ningún sistema de gestión y sus procesos no están documentados porque consideran que son muy sencillos y que por no trabajar con un producto específico sino con pedidos distintos es muy difícil lograr la estandarización.

Finalmente, la satisfacción de los clientes se mide a través de la percepción que tienen de la organización. A nivel de satisfacción desde el 2000 al 2007 los resultados han sido positivos resaltando la calidad y cumplimiento. El precio no obtiene una calificación máxima en términos comparativos con algunas empresas de la competencia; sin embargo, sus clientes prefieren pagar un precio mayor a otros que

pueden ser ofrecidos con tal de tener la garantía que van a recibir un buen producto y un buen servicio.

#### **3.2.4.5 Resultados a Nivel Financiero en Gráficas el Cheque<sup>96</sup>**

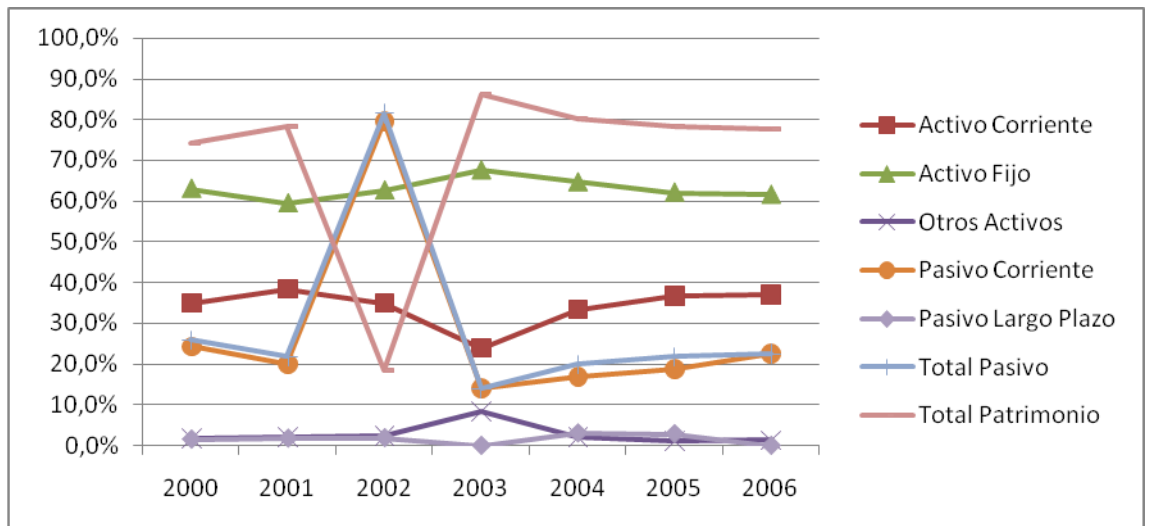
##### Análisis vertical y horizontal:

Con respecto a la participación de cada una de las cuentas del balance general sobre el total de activos, podemos notar que esta es una empresa que tiene concentrados sus activos en activos fijos, pues en los 7 años de estudio la participación de estos osciló entre un mínimo de 59.5% y un máximo de 67.7% y para el caso de los activos corrientes se nota que también se mantienen en un rango que ha sido como mínimo 23.9% en el año 2003 y como máximo 38.4% en el 2001.

##### **Gráfica 30. Análisis Vertical Gráficas el Cheque**

---

<sup>96</sup> La información financiera y las gráficas se realizaron con base en los valores de las principales cuentas de los Estados financieros presentados por cada empresa a la Cámara de Comercio de Cartagena.



**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

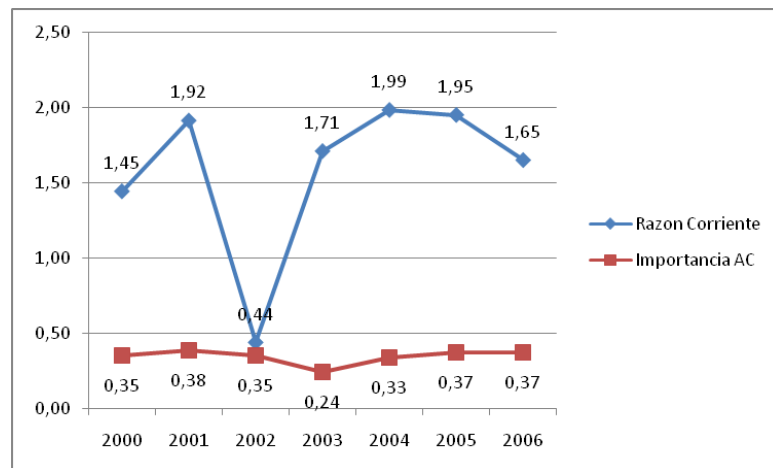
Con respecto a los pasivos y el patrimonio se observa un comportamiento similar los 7 años, excepto en el año 2002, cuando la empresa se endeudó por 819.920.590 pesos en el corto plazo, y esto hizo que el porcentaje de los pasivos pasara de 21.8% a 81,4%, lo cual implica que el total del patrimonio disminuyó de 78.2% a 18.6%, pero en el 2003 se evidencia que esta situación se remedió al siguiente año donde la participación de los pasivos pasó a 14%, y la del patrimonio pasó a ser 86%, y esta situación se mantuvo relativamente invariable hasta el 2006, cabe destacar que esto es debido a la cancelación todas de las deudas en el largo plazo, y del 87.39% de las deudas a corto plazo.

Por otra parte al analizar los ingresos de la compañía estos siempre han estado en el orden de los 450 millones hasta un máximo de 844 millones en el 2001; sin embargo, se evidencia que existe un aumento de los costos y de los gastos, lo cual impacta finalmente en las utilidades que a partir del año 2003 han sido negativas pero con una tendencia decreciente en las pérdidas en los últimos tres años.

### Índices financieros:

Los indicadores de liquidez de la empresa demuestran que durante 6 años la razón corriente fue superior a 1. En los años 2000, 2001, 2003, 2004, 2005 y 2006, la empresa contaba con 145, 192, 171, 199, 195 y 165 pesos respectivamente como activo corriente, para respaldar cada 100 pesos de deudas en el corto plazo. Sin embargo, la participación de los activos sobre el total siempre estuvo relativamente estable, en donde el mínimo fue 0.24 en el 2003, y el máximo fue de 0.38 en 2001.

**Gráfica 31. Indicadores de Liquidez Gráficas el Cheque**

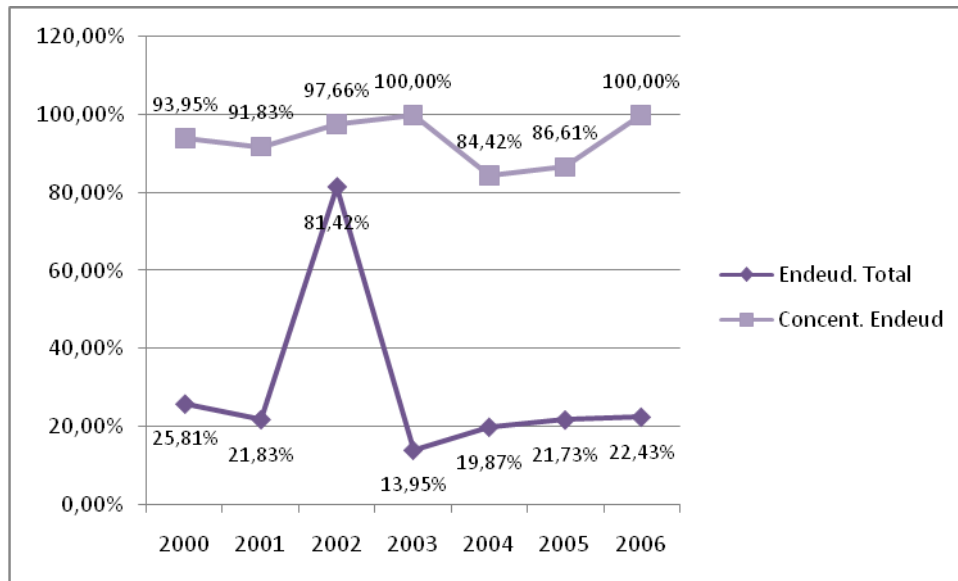


**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

Con respecto a los indicadores financieros de la empresa, se nota un pico extremo en el año 2002 y esto es debido a la inversión que se explicó anteriormente. Sin embargo, cabe destacar que la concentración del endeudamiento siempre obtuvo un porcentaje alto, en donde en los años de 2003 y 2006 llegó a ser el del 100%. Por

otra parte si se analiza el Leverage, en el año de 2002, se nota la clara diferencia entre las inversiones hechas a partir de préstamos bancarios y las inversiones hechas por los inversionistas, en dónde en ese año por cada peso aportado por los accionistas se prestaron 4.38 veces esa cantidad al banco.

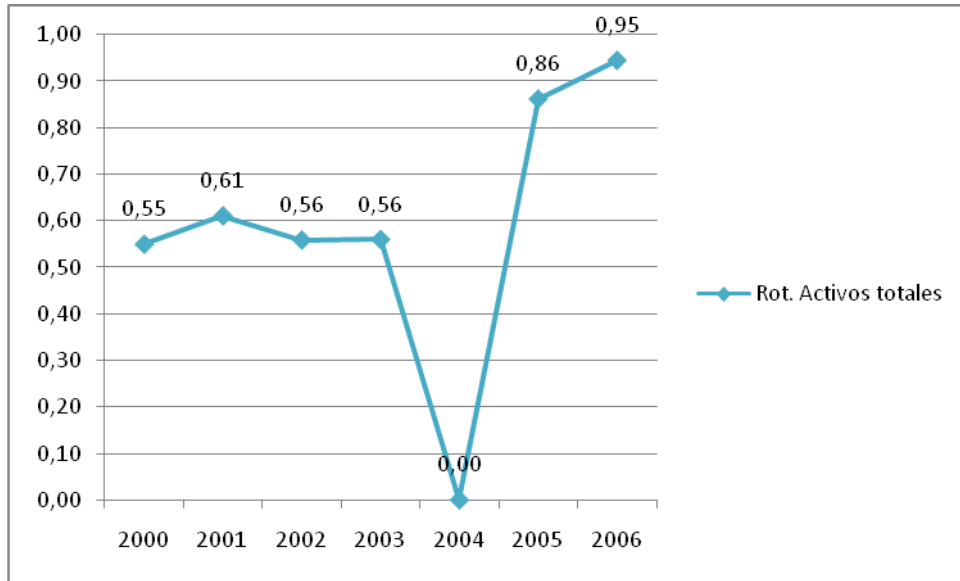
**Gráfica 32. Indicadores de Endeudamiento Gráficas el Cheque**



**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

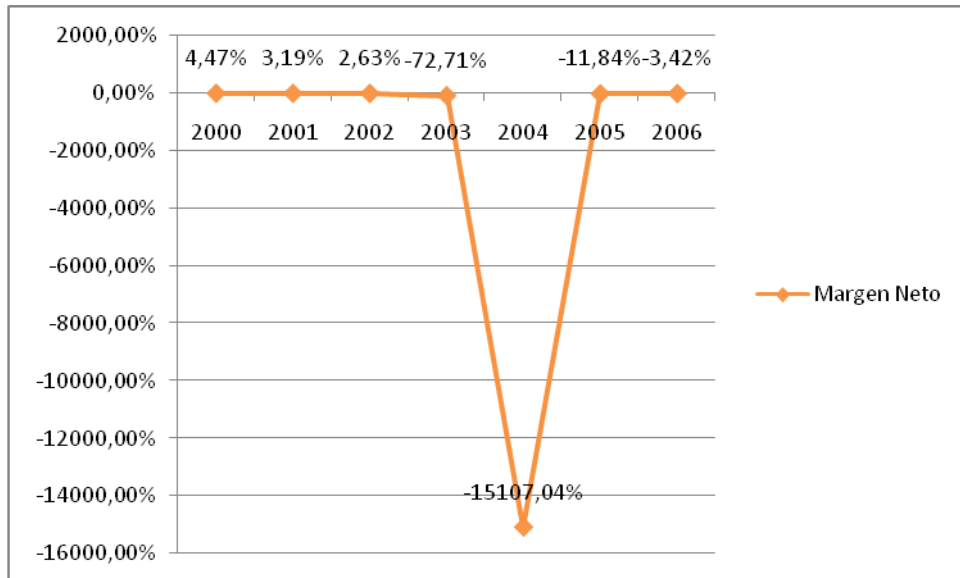
Finalmente, si se mira la rotación de los activos totales, a pesar de no ser esta mayor a 1, se identifica un notable crecimiento de la capacidad a partir del año 2005 para generar ventas en función de la inversión en activos, lo cual en este caso es bueno para la empresa. Sin embargo, el margen neto no es favorable debido a las pérdidas generadas en los periodos analizados.

**Gráfica 33. Indicadores de Rotación Gráficas el Cheque**



**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

**Gráfica 34. Indicadores de Rentabilidad Gráficas el Cheque**



**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**



#### **3.2.4.6 Comentarios adicionales y recomendaciones.**

Para gráficas el Cheque es recomendable acoger un modelo de formulación estratégica que le permita tener una guía trazada para la administración del negocio.

La configuración y selección de alternativas o decisiones estratégicas es poco sistemática y basada en la experiencia, por lo que se recomienda un proceso estructurado para la toma de decisiones.

Se deben definir claramente las estrategias, los objetivos, las metas los planes de acción y los indicadores que permitirán hacer el seguimiento.

Es de vital importancia la definición del presupuesto y hacer el respectivo seguimiento.

### **3.2.5 CASO 5: IMPRIMA E.U.**

Imprima es una empresa unipersonal cartagenera que inició operaciones el 25 de Junio del 2003. Se encuentra ubicada en Bruselas y cuenta con 10 trabajadores.

El 40% de su producción se dirige al mercado de la publicidad, el 30% al de textos educativos y el 30% restante a litografías para empresas.

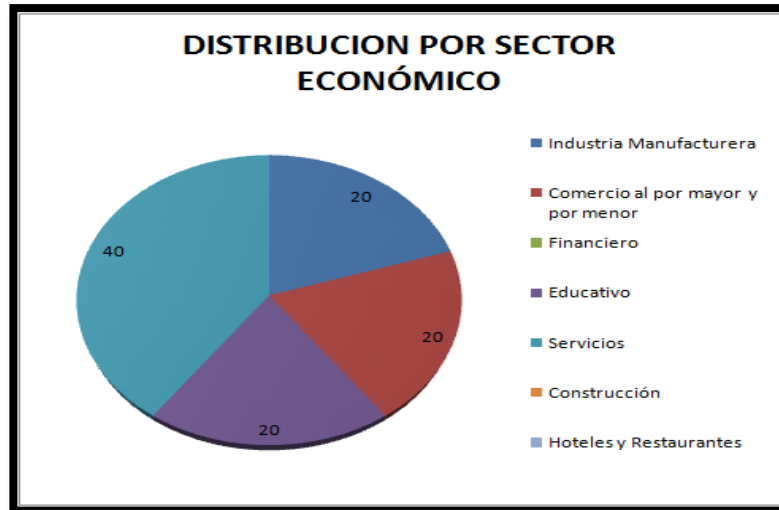
El 70% de su mercado es local y el 30% restante es regional. Desde el inicio de sus operaciones no reporta ninguna incursión en el mercado internacional.

Dentro de sus clientes más grandes se encuentra la Universidad de Cartagena, la Alcaldía y la Secretaría de Educación de Turbaco, Xerox de Colombia a quien le hacen los pre impresos para el servicio público de gas del Atlántico, Magdalena, Cesar y la Guajira, los pre impresos para Aguas de Cartagena y los recibos de Electrocosta.

El 80% de sus ventas van dirigidas al sector privado y solo el 20% al sector público debido a que han tenido experiencias negativas con los clientes estatales.

Clasificando las ventas por sector de la economía el 40% corresponde a servicios, y en participaciones del 20% cada una a la industria manufacturera, el comercio al por mayor y por menor y al sector educativo, porcentajes que se muestran a continuación:

**Gráfica 35. Distribución de ventas por Sector Económico**



Fuente. Resultados encuesta

### 3.2.5.1 Identificación y caracterización de la formulación estratégica de Imprima E.U.

Dentro de su estructura organizacional, no cuentan con un departamento de planeación, sino que este rol es asumido por la gerencia y el área comercial de la organización.

Este proceso se lleva a cabo en Imprima E.U. desde el inicio de sus operaciones en el 2003 y es liderado desde ese entonces por el gerente general y el gerente comercial, apoyándose de personal interno.

La empresa le atribuye a la planeación estratégica muchos beneficios tales como la capacidad de proyectar la organización para cumplir con las exigencias del mercado, la reducción en los tiempos de respuesta al cliente y el logro de los objetivos propuestos.

La empresa tiene definidos la misión, visión y valores empresariales. Estos se definieron haciendo una evaluación del entorno, de los postulados por la competencia y soportándose en el apoyo ofrecido por los estudiantes de administración de empresas que realizan las prácticas en la empresa.

Imprima EU cuenta con objetivos planteados para el corto (1 a 3 meses), mediano (3 meses a 1 año) y el largo plazo (más de un año), teniendo como ejes centrales la reducción en los costos, el incremento en la participación del mercado, el incremento en los niveles de venta y la búsqueda constante de nuevos clientes para el negocio. De igual modo esta empresa cuenta con metas y estrategias definidas para el logro de los objetivos. Su principal estrategia es la atención personalizada al cliente.

La revisión y selección de alternativas se basa en la experiencia y en el análisis del entorno para ellas, generando estrategias por mercados o clientes.

Como la empresa es unipersonal y la planeación está en cabeza del gerente y dueño, los objetivos personales son los de la organización. El mecanismo empleado para asegurar que las decisiones son las acertadas es la evaluación del impacto futuro que se obtendría con ellas y cuál sería el comportamiento del cliente.

El gerente dentro de su presupuesto de dinero y personal, se asegura que las estrategias y sobre todo la de atención personalizada al cliente se lleven a cabo.

Los resultados de la planeación estratégica son comunicados a través de reuniones donde se realizan las evaluaciones del desempeño.

Los indicadores con los que la empresa hace seguimiento son el nivel de ventas, los gastos y los ingresos reportados. No tiene definidos indicadores para metas en particular. La revisión es mensual y se realiza por medio de reuniones a las que asisten además de la gerencia, el área comercial y el área de contabilidad.

Durante el periodo 2003-2007 han reportado un crecimiento significativo y sostenido del negocio. Iniciaron con 1 máquina y hoy cuentan con 6. El único año en el que han sentido una baja en este crecimiento ha sido en el primer trimestre del 2008 y este comportamiento lo atribuyen al comportamiento general de la economía.

La empresa realiza la evaluación del entorno y las tendencias, preocupándose especialmente por conocer los avances de la tecnología en materia de impresión. Para este análisis se emplean mecanismos tales como la inscripción a revistas de artes gráficas, el estudio de los boletines de los proveedores y el estudio del sector por medio de una base de datos que incluye todas las empresas de la ciudad.

La empresa tiene como política no preocuparse demasiado por la competencia, sus avances y métodos. Su preocupación principal es la de atender a sus clientes e innovar constantemente en tecnología de punta.

De los clientes evalúan la estabilidad financiera y la estabilidad de la relación comercial.

Imprima E.U. realiza el análisis de las competencias distintivas y de los recursos corporativos y considera que cuenta con los siguientes:

- Buenos equipos – Tecnología- Infraestructura
- Conocimiento
- Personal Capacitado
- Marca
- Reputación/Imagen Corporativa
- Ética
- Relaciones especiales con clientes

Por medio de la evaluación de las competencias distintivas y su aprovechamiento consideran que ha crecido a razón de 1.5 máquinas por año.

Imprima E.U. realiza el análisis de correspondencia entre el entorno y la organización y busca un crecimiento constante para hacer más presencia en el mercado local. Este análisis es regular y se realiza principalmente al final de año para establecer las metas del siguiente y adicionalmente en reuniones eventuales.

La empresa tiene diseñada la matriz DOFA incluyendo los siguientes elementos

**Tabla 21. Matriz DOFA para imprema E.U**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Buenos Equipos Cumplimiento de los tiempos de entrega	Dificultades para acceder a los créditos bancarios
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Adquisición de equipos a muy bajo costo en el corto plazo	Competencia Desleal

**Fuente. Resultados encuesta**

Es importante señalar que Imprima E.U considera que algunas empresas están deteriorando la rentabilidad del sector aceptando realizar trabajos con un precio inclusive menor al costo, lo que afecta de forma general a las empresas gráficas.

Sin embargo, aunque otras empresas del sector consideran como un efecto 100% negativo las pequeñas empresas “llamadas de Garaje”, para Imprima E.U son alternativas de negocio porque les presta servicios y le realiza parte del proceso que por restricción de tecnología estos pequeños negocios no pueden realizar en sus establecimientos.

Imprima E.U no especifica niveles para la evaluación del entorno; esta se realiza de manera general.

### **3.2.5.2. Modelo de formulación estratégica de Imprima E.U.**

Imprima E.U. es una empresa que desde el inicio de sus operaciones ha empleado la planeación estratégica y su formulación se enmarca dentro del modelo de la Escuela de Diseño de Mintzberg; la evaluación de aspectos del entorno y de la organización a través de la metodología DOFA y esta matriz se encuentra formulada y es revisada periódicamente por la organización.

### **3.2.5.3 Estado de Vulnerabilidad y Posicionamiento estratégico de Imprima E.U.**

La experiencia de PRODES permitió identificar aspectos decisivos que marcan la vulnerabilidad y el posicionamiento estratégico de las empresas en el sector. Valorar el impacto de cada uno de estos elementos y la probabilidad de ocurrencia nos permite posicionar a Imprima E.U. dentro de los cuatro posibles escenarios estratégicos: Indefensa, En peligro, Vulnerable y Preparada.

De los siete aspectos evaluados para el sector, los que impactan con mayor fuerza las actividades de la organización son la falta de asociatividad y el bajo poder de negociación que esta siente tener frente a sus clientes.

Los aspectos que poseen mayor probabilidad de ocurrencia es la informalidad de las empresas, la falta de credibilidad y el rezago tecnológico. Sin embargo, la empresa



se siente preparada y con una alta capacidad de reacción para los aspectos con alto impacto y/o alta probabilidad de ocurrencia.

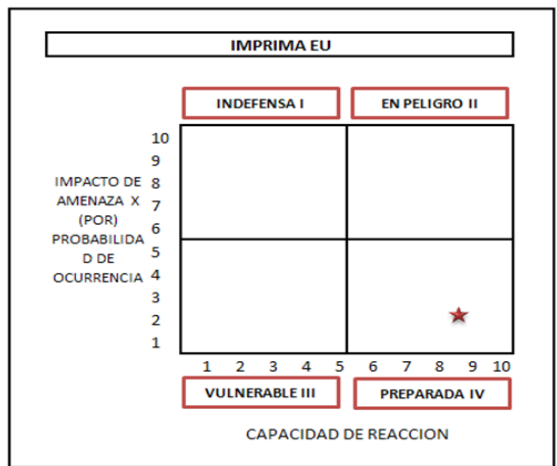
**Tabla 22. Elementos tenidos en cuenta para el establecimiento del Estado de Vulnerabilidad y Posicionamiento estratégico**

IMPRIMA EU					
	ASPECTO	IMPACTO (0 A 10)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (0 A 100%)	PRODUCTO	CAPACIDAD DE REACCIÓN (0 A 10)
1	Bajo margen de utilidad	2	20%	0,4	10
2	Competencia desleal	5	50%	2,5	8
3	Informalidad de las empresas	2	80%	1,6	10
4	Falta de asociatividad	5	50%	2,5	10
5	Falta de credibilidad	0	100%	0	10
6	Rezago tecnológico	2	100%	2	10
7	Bajo poder de negociación	5	60%	3	8
★	Posición Promedio de la empresa	3		1,71	9,4

**Fuente. Resultados encuesta**

Haciendo un promedio ponderado de estas variables, dentro del plano de vulnerabilidad y posicionamiento estratégico Imprima E.U. se ubica dentro del cuadrante de las empresas preparadas para competir.

**Figura 11. Posicionamiento Estratégico de Imprima E.U**



Fuente. Resultados encuesta

Esto es, la empresa considera que tiene gran capacidad de reacción a las amenazas del entorno; pueden ser manejadas y su impacto no afecta la posición y la competitividad de la organización en el sector.

### 3.2.5.4 Resultados de la Planeación estratégica de Imprima E.U.

La empresa ha recibido, como reconocimiento de su planeación estratégica las felicitaciones y los agradecimientos de sus clientes y ha elevado los desempeños de los aspectos relevantes del negocio. En la siguiente tabla se muestra la valoración de cada uno de estos aspectos (0 es el mínimo valor y 10 el máximo) al inicio de la planeación y luego de cinco años de estar llevándola a cabo:

**Tabla 23. Elementos evaluados previa y posteriormente a la formulación estratégica**

ASPECTO	ANTES	DESPUÉS
Calidad del producto	8	10
Logística	10	10
Costos	5	8
Ventas	5	8
Productividad	5	8
Mercado: cobertura, tamaño, participación	5	8
Tecnología	7	8
Número de computadores / número de empleados	7	8
Aplicaciones de software	7	6
Sistema de costeo manual o soportado en tecnología	4 (Manual)	6 (Manual)
Satisfacción del cliente	5	8
Mejoramiento de proceso	5	8
Relaciones con clientes	8	8
Relaciones con proveedores	8	8
Capitalización del negocio	5	8
Crecimiento del negocio	2	8

**Fuente. Resultados encuesta**

Es evidente que el desempeño de estos aspectos ha sido notoriamente mejor al emplear la planeación estratégica. La tasa de crecimiento del negocio ha reportado un crecimiento del 300% y las ventas, los costos, la productividad, el mercado, la satisfacción del cliente, el mejoramiento de los procesos y la capitalización del negocio han mejorado sus resultados en un 60%.

La organización no cuenta con ningún sistema de gestión certificado bajo alguna norma. Desean implementar ISO 9000 pero algunas dificultades esto no ha sido posible. Sin embargo, para la gerencia esta certificación es una prioridad. Actualmente cuentan con procesos documentados, reglamento y manual de funciones.

La medición de la satisfacción de los clientes se realiza a través de llamadas, pero está en proceso de implementación una encuesta para realizar esta medición.

La satisfacción de los clientes es considerada alta y se evidencia en la fidelización de clientes con los que sostienen relaciones desde el inicio de las operaciones.

### **3.2.5.5 Resultados a nivel financiero de Imprima E.U.<sup>97</sup>**

#### Análisis vertical y horizontal:

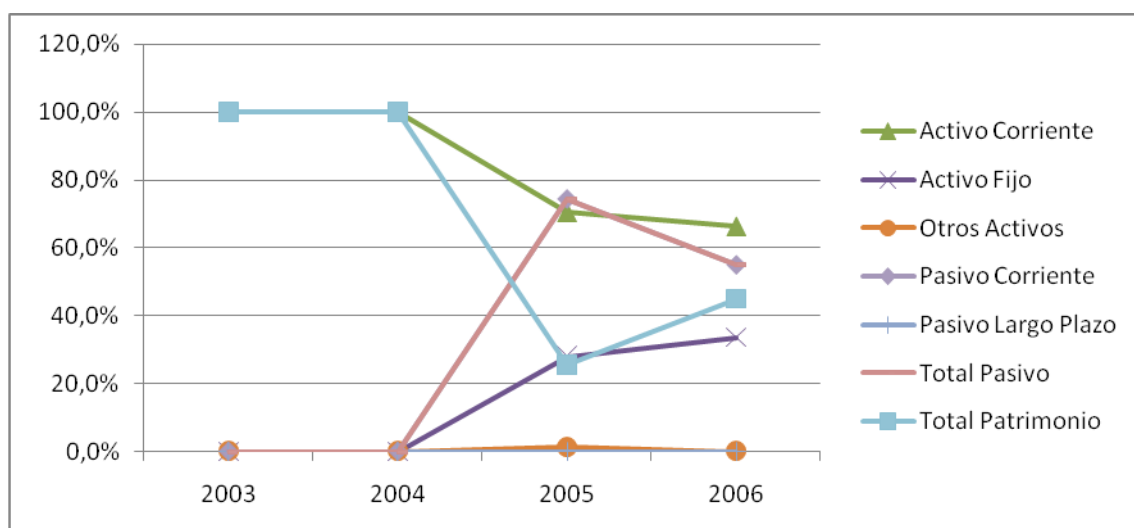
Para el caso concreto de esta empresa, tan solo se hará el análisis para los dos últimos años, en donde se evidencia que en el año 2005 por cada 100 pesos de activos, habían 70.5 pesos de activos corrientes 28.2 pesos de activos fijos y tan sólo

---

<sup>97</sup> La información financiera y las gráficas se realizaron con base en los valores de las principales cuentas de los Estados financieros presentados por cada empresa a la Cámara de Comercio de Cartagena.

1.3 pesos en el rubro de otros activos. Para el siguiente año, los activos corrientes disminuyeron en un 11.32%, los activos fijos aumentaron en un 41.42% y los otros activos desaparecieron. Se evidencia que la participación de las deudas fue del 74.4% en el 2005 y disminuyó a 55% en el 2006, los porcentajes restantes constituyen el total del patrimonio.

**Gráfica 36. Análisis Vertical Imprima EU**



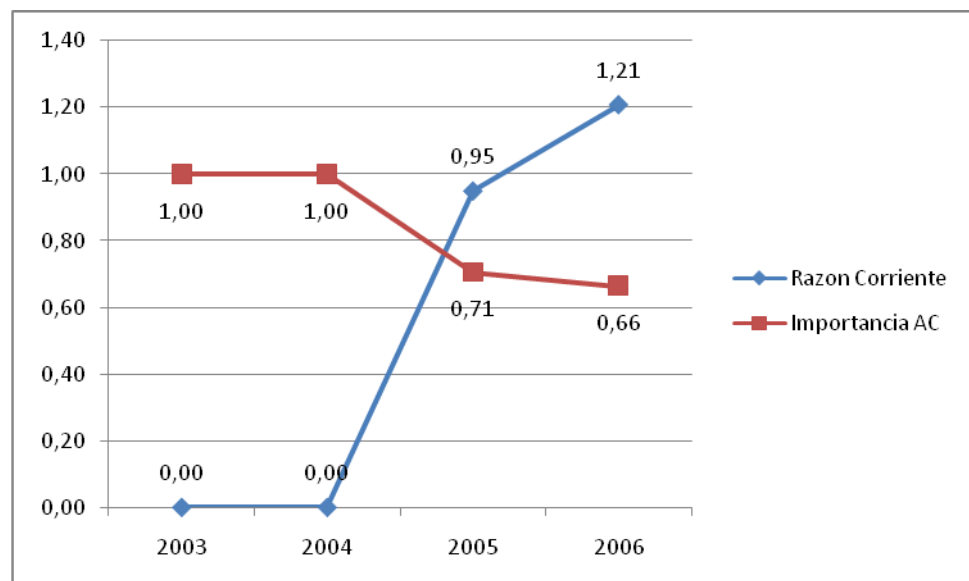
**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

Índices financieros:

Los indicadores de liquidez demuestran que la empresa en el año 2005 por cada 100 pesos que debía en el corto plazo, solamente tenían 95 pesos en activos corrientes

que respaldaran estas deudas. Los dos índices de liquidez calculados para los dos últimos años revelan una condición positiva en esta característica, la empresa cuenta con dinero disponible para saldar su nivel de deuda a corto plazo.

**Gráfica 37. Indicadores de Liquidez Imprima EU**

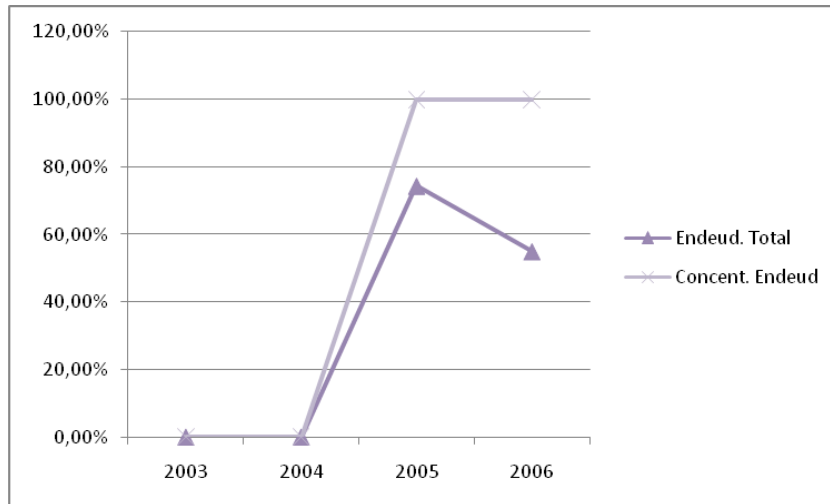


**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

En el 2005 el endeudamiento total representaba las tres cuartas partes del valor de los activos, pero esta relación disminuyó favorablemente para la estructura de capital en el 2006. En los dos años, el 100% de las deudas fueron a corto plazo y para el

2005 el nivel de endeudamiento ascendía a 74.41%, en dónde el 100% era en el corto plazo.

**Gráfica 38. Indicadores de Endeudamiento Imprima EU**

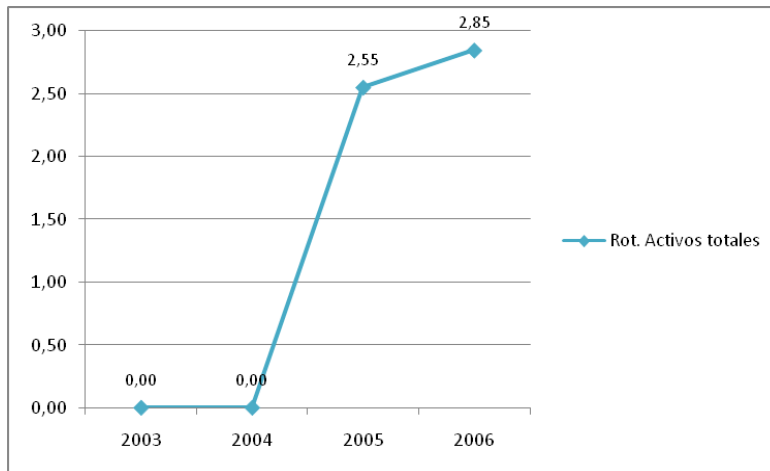


**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

Sin embargo, se nota que por cada peso apalancado por un accionista los acreedores aportan 2.91 en el año 2005 y 1.22 en el año 2006.

La rotación de los activos es alta en comparación con otras empresas del sector y en el 2006 este indicador reportó un comportamiento superior al del 2005, aunque el porcentaje de margen neto disminuyó el último año.

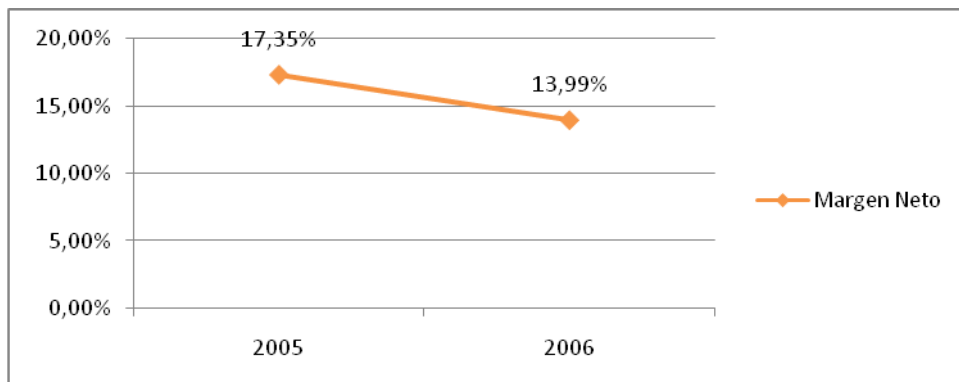
**Gráfica 39. Indicadores de Rotación Imprima EU**



**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

A pesar de todo la empresa siempre tuvo un margen neto considerable de 17.35% en el 2005 y de 13.99% en el 2006, debido quizás a que tienen muy buena capacidad para convertir los activos en ventas, lo cual se evidencia con los valores de 2.5 y 2.85 del indicador de rotación de activos totales para los dos años en mención.

**Gráfica 40. Indicadores de Rentabilidad Imprima EU**



**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

### **3.2.5.6 Comentarios adicionales y recomendaciones.**



Imprima EU es la más joven de las empresas encuestadas y posee la ventaja de emplear la planeación estratégica desde el inicio de sus operaciones.

Haciendo una revisión de su estilo de formulación es recomendable aplicar un método que le permita realizar un estudio más detallado del Sector y de la competencia.

Adicionalmente, se recomienda el establecimiento de un proceso para la toma de decisiones soportado en elementos adicionales a la experiencia.

Para poder monitorear el desempeño y el logro de los objetivos propuestos por la gerencia se recomienda el diseño de una matriz de indicadores de gestión que le permitan medir el desempeño de la producción, de la gestión comercial, la satisfacción del cliente, etc.



## **CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES**

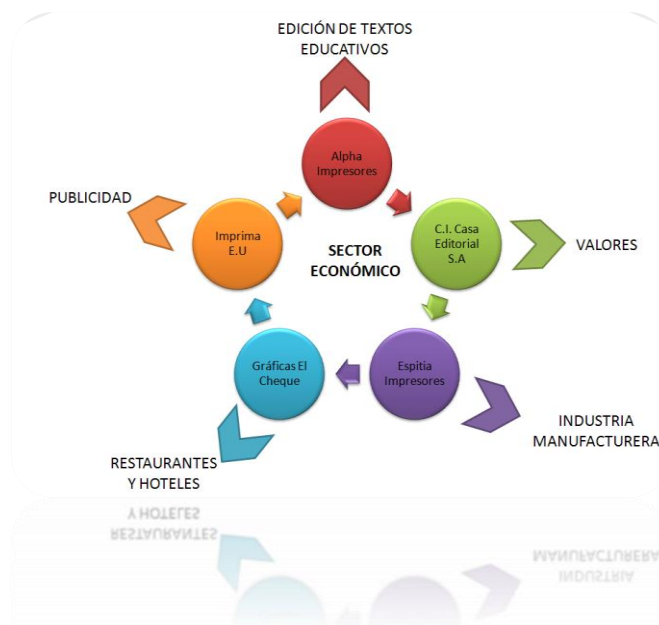
## 4 CONCLUSIONES

El estudio realizado permite inferir elementos importantes que pueden generalizarse al Sector de artes gráficas de la ciudad de Cartagena, el cual está compuesto por diversidad de empresas que van desde las unipersonales, sociedades limitadas e incluso sociedades anónimas.

El mix de productos del Sector incluye litografías para empresas, edición de textos educativos, publicidad, contratos con entidades educativas y otros. El 100% de las empresas encuestadas contemplan dentro de su portafolio de productos las litografías de empresas en un porcentaje considerable (entre el 20 y el 70%) siendo este rubro el único común.

Es visible una especialización de cada una de las empresas hacia un tipo de producto dirigido a un mercado especial; Alpha Impresores se especializa en la edición de textos educativos, C.I Casa Editorial S.A atiende al mercado de valores en especial (Loterías y chances), Espitia impresores produce especialmente litografías para empresas y publicidad, Gráficas el cheque se especializa en litografías para hoteles y restaurantes e Imprima E.U en publicidad.

**Figura 12. Especialización de cada una de las empresas estudiadas**



**Fuente: Resultados encuesta**

Entre el 70 y el 80% de la producción del Sector es para satisfacer demandas locales, el 20% restante corresponde a algunas demandas regionales y nacionales. Salvo algunas pocas excepciones, se puede inferir que el Sector no es exportador. En un 70% los clientes son del Sector privado.

Ninguna de las empresas encuestadas cuenta dentro de su estructura organizacional con un Departamento de Planeación Estratégica; ésta es asumida como labor de la gerencia y con ayuda del personal interno o estudiantes. Ninguno comenta contratar a expertos en planeación. Sin embargo todos manifiestan adelantar un proceso de formulación estratégica dentro de su organización y obtener beneficios.

El 80% de las empresas iniciaron sin un proceso formal de planeación estratégica, lo que se respalda en las características de surgimiento de este sector como empresas familiares y personas que fueron heredando el oficio.

El 100% de las organizaciones confirman los beneficios que han obtenido de la formulación estratégica.

### **FORMULACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL SECTORIAL**

El 100% de las empresas tienen definida la misión, visión y valores empresariales y el proceso para su estructuración se basa en:

- Benchmarking
- Opinión de los miembros de la organización
- Sesiones conjuntas.

Las empresas manifiestan tener objetivos estratégicos con ejes centrales definidos.

- El 80% de las organizaciones tiene objetivos con eje central el incremento en las ventas.
- El 60% de los encuestados tienen objetivos de reducción de costos, incremento en la participación del mercado.
- El 40% tienen como objetivo el aumento en la productividad y participación en nuevos mercados.

Las metas, las políticas y las estrategias son concebidas de manera más informal. Estas se encuentran básicamente en la mente de la gerencia pero no se evidencian

documentos donde estas se encuentran consignadas o se establezcan planes de trabajo estructurados para su consecución.

Los indicadores que se manejan a nivel general son los económicos: Nivel de ventas, Utilidad, Costos. A excepción de Espitia Impresores, las empresas no cuentan con un sistema de indicadores que les permita medir el desempeño en las distintas áreas y proyectos de la organización; lo predominante es que las estrategias y metas no estén explícitamente definidas y que tengan un valor para ser medidas lo que en principio genera una impresión de informalidad en la planeación y medición de los planes de acción.

Sin embargo, las empresas con base en la experiencia, en el análisis del entorno y en el aprovechamiento de las capacidades internas, toman decisiones estratégicas y ejecutan planes, en su mayoría a corto y mediano plazo que han generado beneficios y mejoras sustanciales. El seguimiento a estas acciones se hace en su mayoría mensualmente por la gerencia y los directos implicados y los resultados son comunicados a través de boletines.

El presupuesto y los procedimientos de revisión periódica de la planeación fueron elementos ausentes en el 60% de la muestra del estudio.

La carencia de agrupación y de información pública disponible acerca del Sector y su desarrollo es una debilidad en términos de monitorear el entorno y hacer un análisis de los competidores. Las organizaciones realizan el análisis y evaluación de los aspectos del entorno y las tendencias pero ninguna expresó una metodología formal

para su realización. Existe un conocimiento difuso de la competencia: las empresas creen que son las únicas dueñas de una máquina y resulta que otra empresa de la muestra también la tiene.

El indicador generalizado al momento de evaluar los resultados es la adquisición de tecnología. Esta es considerada una ventaja antes que la administración y mejora de los procesos.

Solo una de las empresas encuestadas se encuentra certificada bajo una norma de Calidad, aunque el 80% de los encuestados cuentan con procedimientos operacionales documentados. Se ha despertado, a nivel general un gran interés por adoptar sistemas de gestión y certificarse con estos estándares de calidad y familias de normas.

Al intentar definir un modelo de formulación estratégica que mejor incluya los elementos de planeación empleados en el sector, pareciera que en principio las organizaciones adoptarían todos los modelos de planeación y que desarrollarían un poco de cada uno de ellos. Todas manifiestan tener definido el proceso de planeación estratégica pero al entrevistar no hubo ninguna respuesta acerca de un método específico que hayan empleado. Sin embargo depurando un poco la información obtenida y el estilo de cada una se llega a la conclusión de que los modelos más representativos son el modelo de Andrews y el modelo de la escuela de Diseño de Mintzberg.



## **RESULTADOS OBTENIDOS LUEGO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

Los resultados son positivos de manera generalizada y en los elementos básicos de operación de las empresas.

- El 100% de las organizaciones encuestadas reportaron incrementos en la calidad del producto entre el 10 y el 50%
- El 100% lograron optimización de costos en el orden del 10 al 60% e incrementos en la productividad en ese rango
- El 80% de los encuestados percibe un incremento en la participación del mercado del 20 al 40%
- El 80% de la muestra considera que la satisfacción del cliente se ha elevado en un porcentaje entre el 10 y 30%
- El 60% logró mejoras a nivel de Logística y Ventas del 20% al 60%

Actualmente solo una empresa en la ciudad se encuentra certificada bajo las normas ISO.

La medición de la satisfacción de los clientes se realiza de manera generalizada mediante encuestas (60% de los encuestados) o llamadas telefónicas (20%).

## **RESULTADOS A NIVEL FINANCIERO<sup>98</sup>**

---

<sup>98</sup> La información financiera y las gráficas se realizaron con base en los valores de las principales cuentas de los Estados financieros presentados por cada empresa a la Cámara de Comercio de Cartagena.

A continuación se presenta el análisis financiero para el sector<sup>99</sup>. Este nos permite tener una idea general del comportamiento financiero a nivel general y la evolución de los resultados económicos a lo largo del tiempo.

Adicionalmente se comparará este comportamiento en el tiempo con el PIB anual.

Como primera medida, se hace la consolidación de las cuentas principales de las empresas tomadas para el estudio, con el fin de hacer comparaciones porcentuales.

## ANÁLISIS FINANCIERO DEL SECTOR

**Tabla 24. Consolidado del Sector**

RUBRO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Activo</b>							
Corriente	1.773.786	1.958.607	2.194.351	2.185.216	1.822.566	1.801.019	1.711.407
Fijo	1.357.696	1.400.298	1.455.361	1.608.008	1.257.555	1.160.027	1.149.133
Otros	86.370	99.491	137.921	143.183	40.575	1.873.189	1.864.022
<b>Total</b>	<b>3.217.853</b>	<b>3.458.396</b>	<b>3.787.633</b>	<b>3.936.408</b>	<b>3.120.696</b>	<b>4.834.235</b>	<b>4.724.562</b>
<b>Pasivos</b>							
Corriente	1.141.930	1.273.228	2.344.192	2.139.548	2.070.933	634.000	584.313
Largo Plazo	42.713	25.423	36.645	175.210	224.049	1.719.909	1.693.561
<b>Total</b>	<b>1.184.643</b>	<b>1.298.651</b>	<b>2.380.837</b>	<b>2.314.758</b>	<b>2.294.983</b>	<b>2.353.910</b>	<b>2.277.874</b>
<b>Patrimonio</b>							
Suscrito	357.000	352.000	481.000	486.000	540.000	10.000	-
Pagado	12.000	7.000	12.000	12.000	12.000	-	-
Autorizado	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>2.031.210</b>	<b>2.159.745</b>	<b>1.406.796</b>	<b>1.621.649</b>	<b>825.713</b>	<b>2.480.326</b>	<b>2.446.688</b>
<b>Ingresos</b>	<b>3.514.939</b>	<b>3.248.291</b>	<b>3.542.992</b>	<b>3.587.642</b>	<b>2.658.642</b>	<b>1.532.889</b>	<b>3.459.489</b>
<b>Costos Administración</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.485.838</b>	<b>3.189.528</b>
<b>Utilidad o Pérdida</b>	<b>153.963</b>	<b>81.549</b>	<b>103.667</b>	<b>-675.826</b>	<b>-70.164</b>	<b>47.040</b>	<b>2.006.665</b>

## ANÁLISIS HORIZONTAL

**Tabla 25. Variaciones porcentuales de las principales cuentas**

<sup>99</sup> Los valores se obtuvieron por medio de la consolidación de la información financiera de las empresas tomadas en la muestra de este estudio.

RUBRO		VAR 00-01	VAR 01-02	VAR 02-03	VAR 03-04	VAR 04-05	VAR 05-06
Activo	Corriente	10,4%	12,0%	-0,4%	-16,6%	-1,2%	-5,0%
	Fijo	3,1%	3,9%	10,5%	-21,8%	-7,8%	-0,9%
	Otros	15,2%	38,6%	3,8%	-71,7%	4516,6%	-0,5%
	Total	7,5%	9,5%	3,9%	-20,7%	54,9%	-2,3%
Pasivos	Corriente	11,5%	84,1%	-8,7%	-3,2%	-69,4%	-7,8%
	Largo Plazo	-40,5%	44,1%	378,1%	27,9%	667,6%	-1,5%
	Total	9,6%	83,3%	-2,8%	-0,9%	2,6%	-3,2%
Patrimonio	Total	6,3%	-34,9%	15,3%	-49,1%	200,4%	-1,4%
Ingresos		-7,6%	9,1%	1,3%	-25,9%	-42,3%	125,7%
Costos Administración		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad o Pérdida		-47,0%	27,1%	-751,9%	-89,6%	-167,0%	4165,8%

PIB (Millones de \$						
Corrientes)	7,8%	7,9%	12,3%	12,8%	10,7%	12,6%

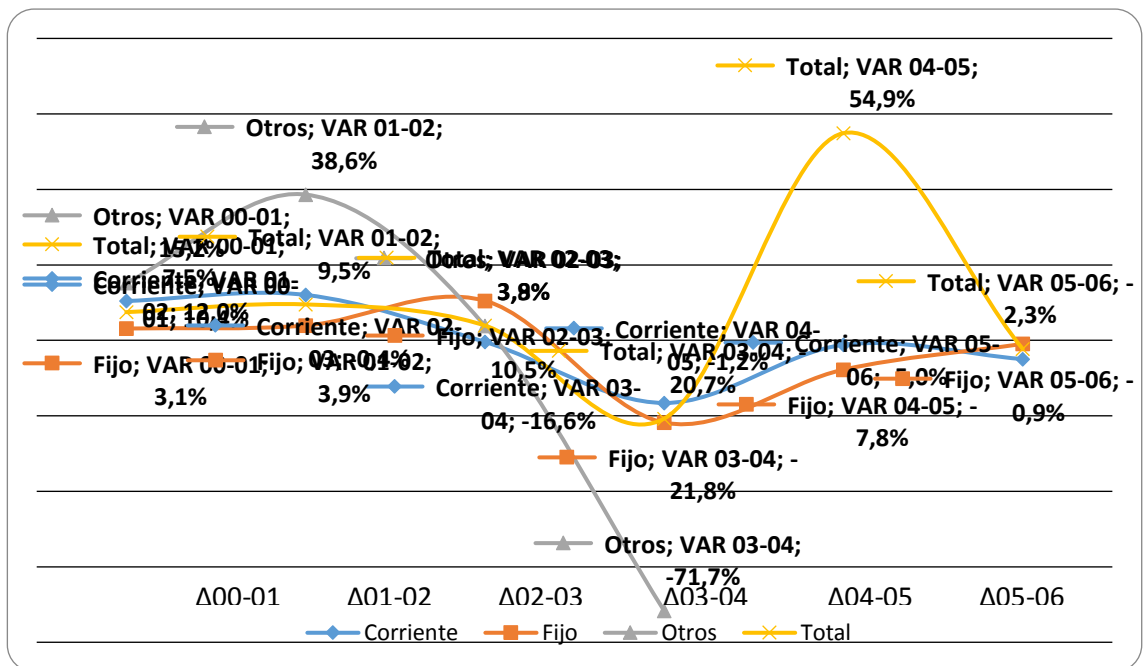
Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena

## VARIACIONES DE LAS CUENTAS DE LOS ACTIVOS

Se evidencia una tendencia a disminuir de los activos corrientes y los activos fijos a partir del año 2004, en donde la disminución porcentual fue de 16.6%, para los corrientes, 21.8% para los fijos y del 71.7% para los otros activos, lo que puede evidenciar una crisis general en la economía. Sin embargo la tendencia los siguientes dos años es a la disminución para los activos corrientes y los fijos, mientras que para los otros activos el comportamiento es completamente opuesto, debido a que del

2004 al 2005 ocurrió una variación porcentual de 4516.6% y estos en cantidad se mantuvieron en el 2006

**Gráfica 41. Evolución de las variaciones de las cuentas de los activos, con respecto al año anterior**



Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena

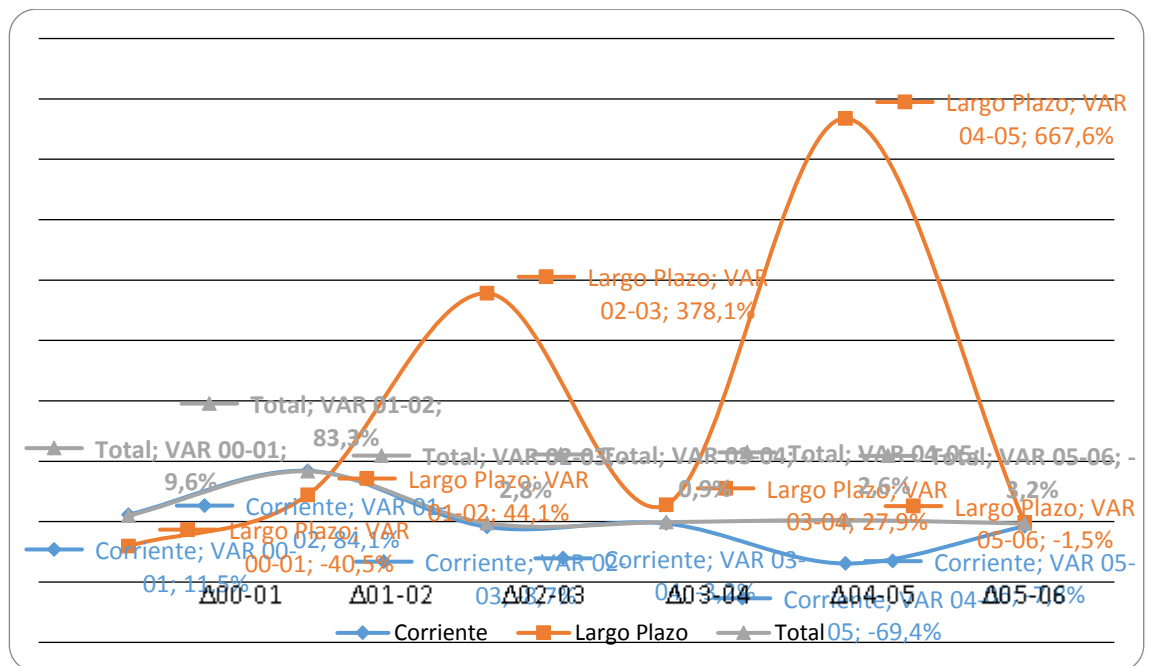
### VARIACIONES DE LAS CUENTAS DE LOS PASIVOS

El análisis horizontal nos muestra que a través de los 7 años bajo estudio, han ocurrido algunas variaciones porcentuales con respecto a años anteriores. Del año 2000 al 2001, la mayor variación se evidencia en los pasivos a largo plazo, en donde este rubro disminuyó un 40.5% con respecto al año anterior, pasando de 42,713

millones ha casi la mitad: 25.423, pero luego en el 2002 este rubro vuelve a aumentar a 36.645, es decir un 44.1% con respecto al año anterior, y en el 2003 aumento un 378.1% lo cual evidencia las decisiones de la empresas del sector en endeudarse en el largo plazo.

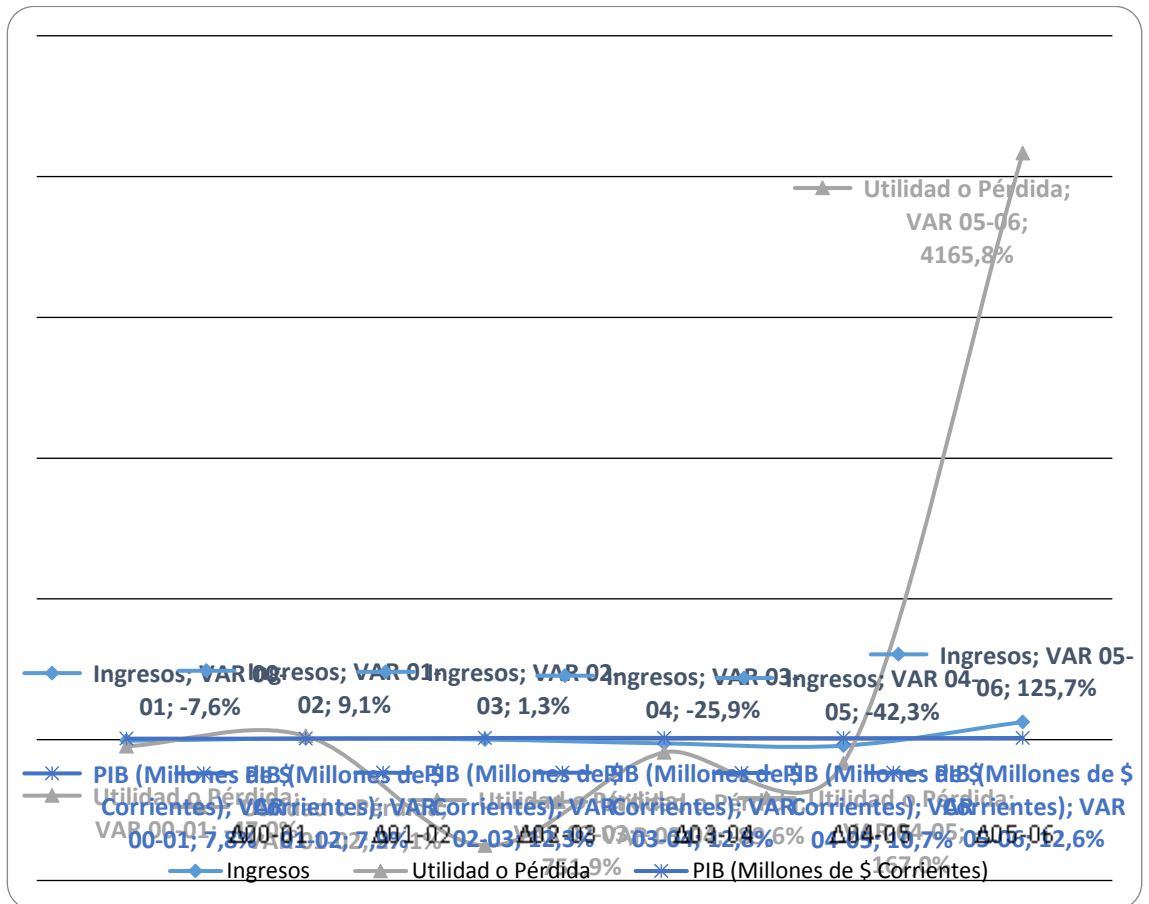
Lo anterior también se sustenta en cómo entre el 2004 y 2005, el comportamiento porcentual de este rubro aumenta 667.6% pasando de 224,049 millones a 1,719909 millones en el año 2005, y la tendencia disminuye un poco pero el endeudamiento a largo plazo sigue siendo alto, porque en el 2006 este rubro corresponde a 1,693561 miles de millones.

**Gráfica 42. Evolución de las variaciones de las cuentas de los pasivos, con respecto al año anterior**



Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena

**Gráfica 43. Evolución porcentual de los ingresos, las utilidades/pérdidas con respecto al PIB de cada año bajo estudio**



**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

Analizando la gráfica, los ingresos del sector no muestran una tendencia clara. Existen periodos en donde los ingresos aumentan con respecto al año anterior, como en el 2002, 2003 y 2006, y en el resto de los años ocurre lo contrario.

Estas variaciones no superan el 10% los tres primeros años, pero en el 2004, si se compara con el año anterior, ocurre una disminución del 25.9% lo cual evidencia la crisis que sufre el sector en ese año, y que se mantiene con una disminución de los ingresos del 42.3% para el año 2005. Pero en el 2006 ocurre un aumento del 125.7% de los ingresos lo que es la evidencia de las mejoras en el sector.

Con respecto a las utilidades, en el sector ocurren fenómenos interesantes, porque hasta el 2005, con excepción del 2002, la variación es negativa, es decir que la utilidad fue menor que el año anterior especialmente entre los años 2002 y 2003, pero entre 2005 y 2006, ocurre un fenómeno completamente opuesto a los 6 años anteriores, en donde las utilidades aumentan con respecto al año anterior, pasando de 47.040 millones a 2.006.665 millones. El aumento del PIB es casi siempre constante, está alrededor en el rango de 7% a 15%.

Comparando el comportamiento de las cuentas con el crecimiento global de la economía se evidencia que es un sector inestable o al menos en estos años estuvo muy distante al crecimiento promedio del país.

## ANÁLISIS VERTICAL

**Tabla 26. Análisis vertical de las cuentas principales del 2000 al 2006**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Activos</b>							
Corriente	55,12%	56,63%	57,93%	55,51%	58,40%	37,26%	36,22%
Activos Fijos	42,19%	40,49%	38,42%	40,85%	40,30%	24,00%	24,32%
Otros Activos	2,68%	2,88%	3,64%	3,64%	1,30%	38,75%	39,45%
<b>Pasivos</b>							
Corrientes	35,49%	36,82%	61,89%	54,35%	66,36%	13,11%	12,37%
<b>Pasivos Largo</b>							
Plazo	1,33%	0,74%	0,97%	4,45%	7,18%	35,58%	35,85%
Total Pasivo	36,81%	37,55%	62,86%	58,80%	73,54%	48,69%	48,21%
<b>Total</b>							
Patrimonio	63,12%	62,45%	37,14%	41,20%	26,46%	51,31%	51,79%

**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

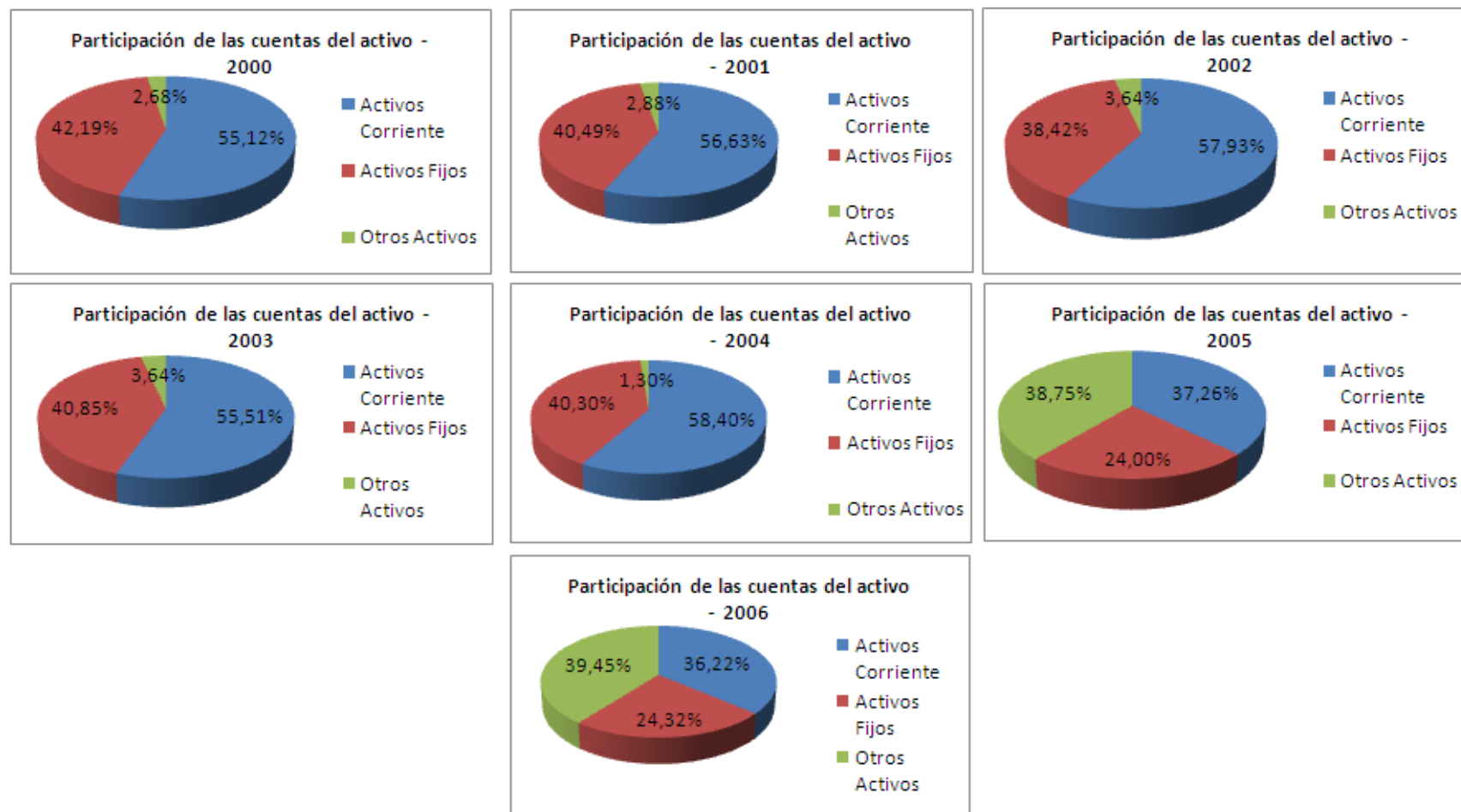
Si tenemos en cuenta el análisis vertical para el sector en cada uno de los años bajo estudio, se puede observar cómo en el caso de los activos corrientes durante los 5 primeros años representaban entre el 55.12% y el 58.4% como máximo, los activos fijos por su parte representaban entre el rango 38% y 43%, y los otros activos representaban como máximo el 3.64% (2002 y 2004) y como mínimo el 1.3%.

Pero a partir del 2005 la participación de cada una de las cuentas de los activos se modificó drásticamente como se puede apreciar en la figura 13, en dónde la participación de los activos corrientes fue de 37.26% y 36.22% para los años 2005 y 2006, y de 24% y 24.32% para los activos fijos, los cuales disminuyeron



porcentualmente, por la adquisición de otros activos, que para los años 2005 y 2006, obtuvieron participación de 38.75% y 39.45% respectivamente.

Figura 13. Evolución de la participación de las cuentas del Activo sobre el total del Activos

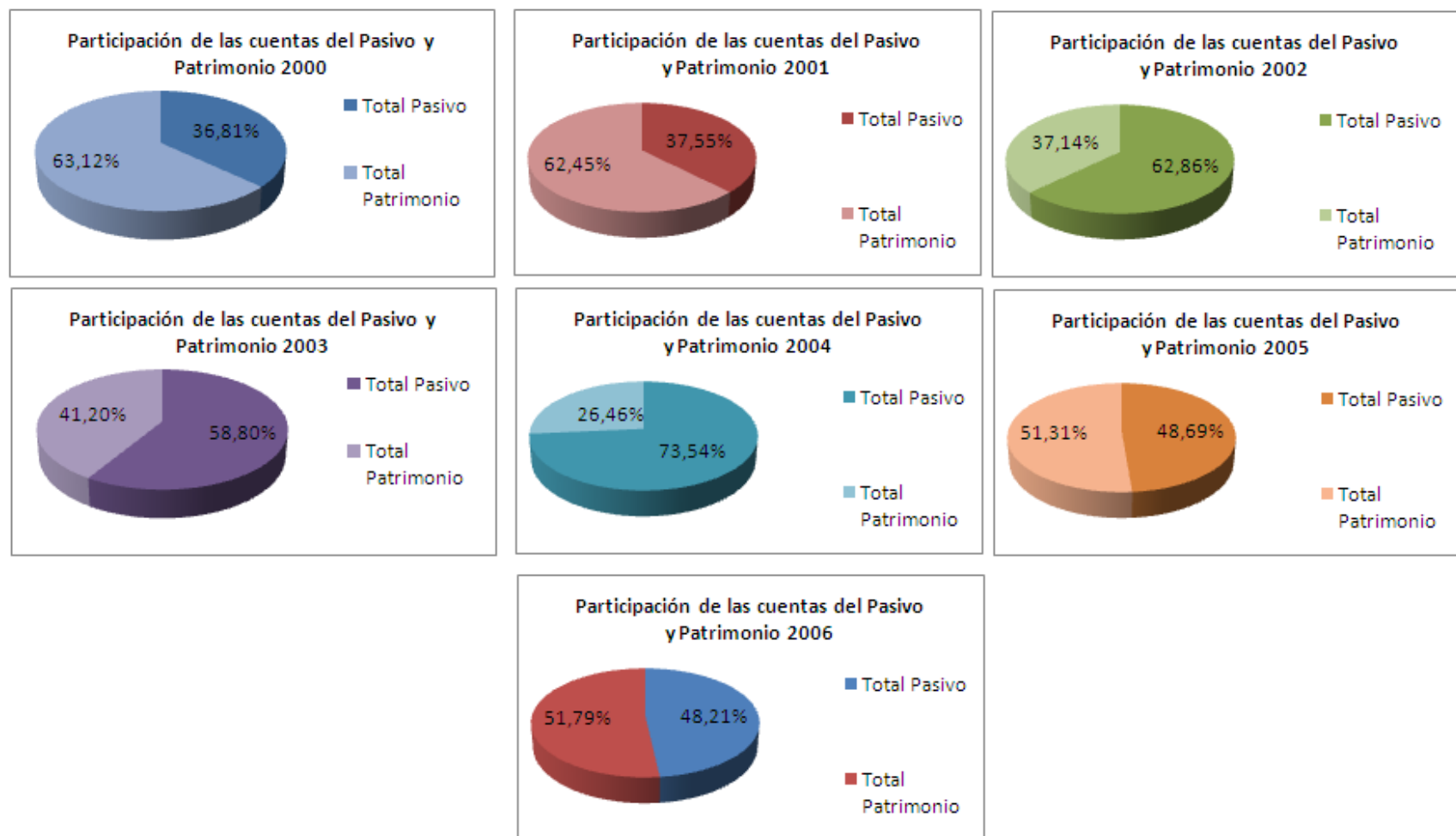


**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

Por el lado de las cuentas del Pasivo y Patrimonio, se evidencia una tendencia ascendente los primeros tres años bajo estudio de los pasivos corrientes, pero esto se deja de ver cuando en el 2005 las empresas deciden hacer más inversiones al largo plazo, logrando que los pasivos corrientes disminuyan al 13.11% en el 2005 y 12.37% en el 2006, y que los pasivos a largo plazo aumenten al 35.58% y 35.85%, luego de estar en el rango de 0% a 10%.

Es claro entonces que existe un impacto en el total del patrimonio, en donde la tendencia los primeros 6 años es a la baja, pero ocurre un aumento en el año 2005 y se mantiene en el 2006, logrando porcentajes de 51.31% y 51.79% respectivamente. La evolución de la participación de los pasivos y el patrimonio con respecto al total de los activos se muestra en la figura 14.

Figura 14. Evolución de la participación de las cuentas del Pasivo y el Patrimonio



## INDICADORES DEL SECTOR

A continuación se presenta el comportamiento de los principales indicadores financieros para el Sector en el periodo comprendido del 2000 al 2006.

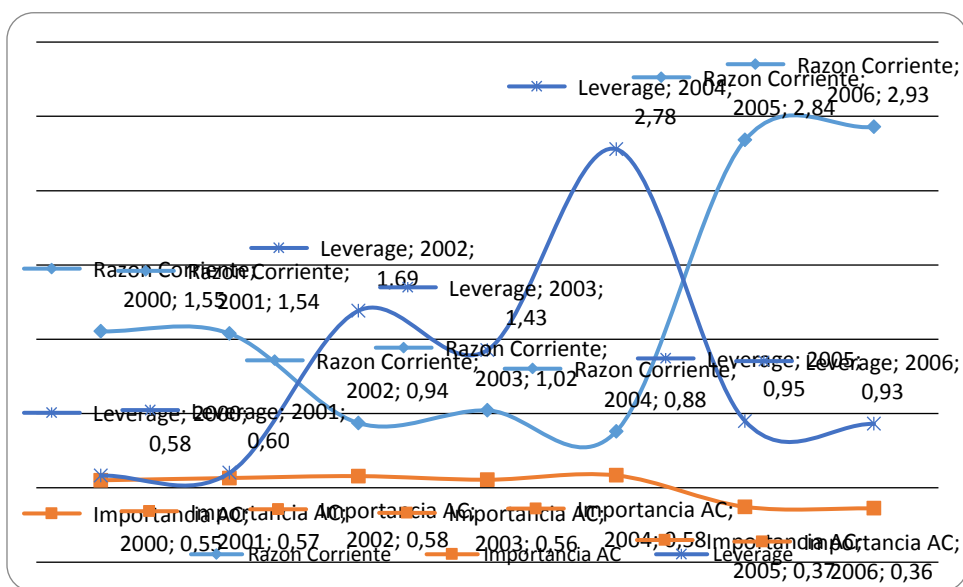
La capacidad para generar flujos de efectivo para atender las obligaciones a corto plazo medidas en este caso a través de la razón corriente y la importancia del activo corriente.

Para el periodo de análisis se evidencia un comportamiento de tipo lineal desde el 2000 al 2004 en relación a la importancia del activo corriente. En promedio para el periodo comprendido del 2000 al 2004 el indicador fue 0,56 lo que en principio evidencia un buen signo de liquidez en la compañía. A partir del 2005 el indicador reporta una disminución lo que puede interpretarse como el inicio de periodos de inversión, ya que para esta etapa la planeación estratégica de las empresas del sector ha reportado resultados positivos y ha generado confianza para invertir. En este caso se ha sacrificado un poco la liquidez de las empresas buscando mayor rentabilidad.

La razón corriente ha reportado un comportamiento variable a lo largo del tiempo analizado. En principio, se esperaba que este indicador fuera 2 (valor que indica un buen estado de liquidez). Para el sector en estudio, en los dos primeros años el indicador estuvo en promedio en 1,55, reportando una disminución desde el 2002 al 2004 donde estuvo alrededor de 1 y luego incrementándose significativamente en los últimos dos años hasta llegar a alcanzar valores de 2,93.

Aunado al comportamiento de la razón corriente se puede decir que los activos disminuyeron respecto a los pasivos y al mismo tiempo, los pasivos corrientes disminuyeron respecto a los pasivos totales. Este comportamiento soporta las inversiones que los empresarios comentan realizaron debido a los buenos resultados obtenidos con la planeación estratégica desde el 2002.

**Gráfica 44. Indicadores de Liquidez y Leverage del Sector**



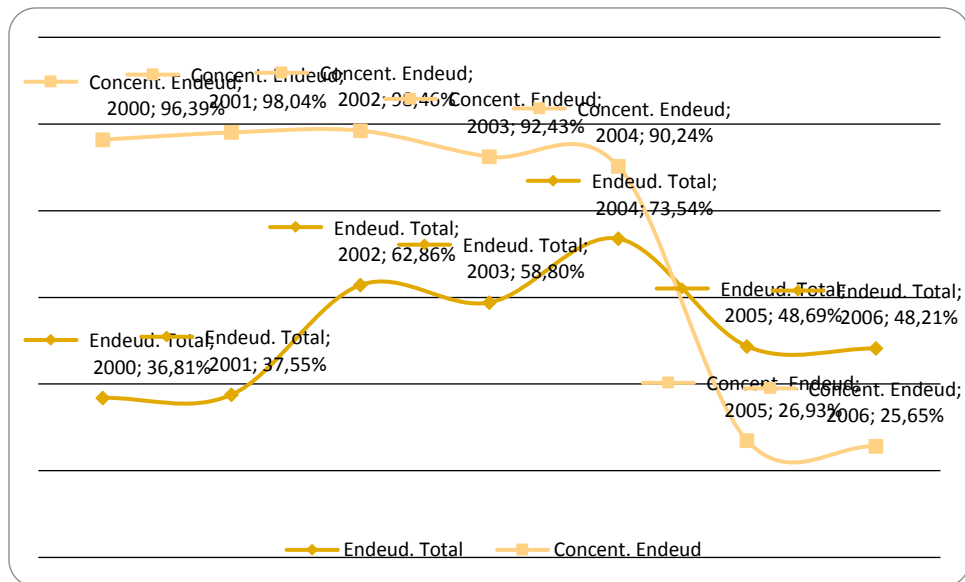
**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

El endeudamiento del sector ha sido variable a lo largo del periodo. Se evidencia que desde el 2000 al 2004 cuando la razón corriente ha disminuido el endeudamiento alcanzó sus mayores índices.

El valor óptimo del indicador de concentración de endeudamiento es 50%.

El comportamiento de este fue variable para el sector a lo largo del periodo de estudio, que en principio reportó valores alrededor del 37%. Para la mitad del periodo alcanzó valores altos pero luego se estabiliza alrededor del óptimo en los últimos dos años.

**Gráfica 45. Indicadores de Endeudamiento**

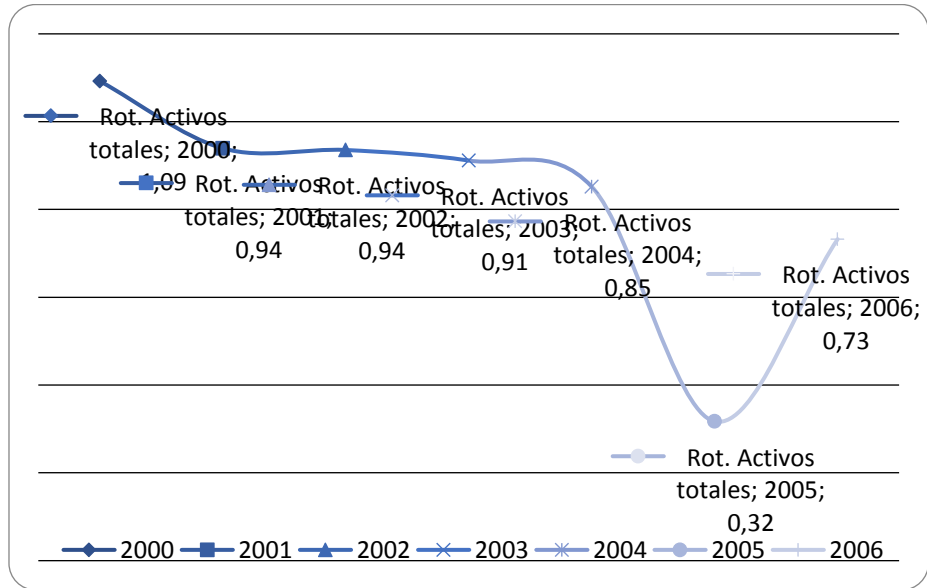


**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

La relación de ventas sobre activos totales ha reportado un comportamiento estable a lo largo del tiempo, exceptuando el 2005 donde reportó un valor menor. Este indicador muestra que el valor de las ventas es en promedio el valor de los activos de la compañía, lo que indica un buen comportamiento de las mismas.

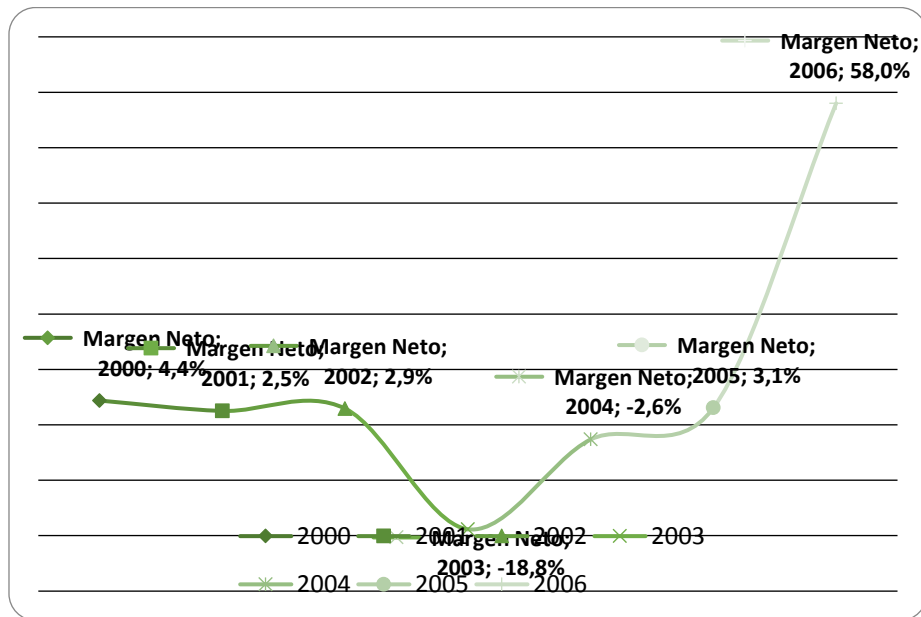


**Gráfica 46. Indicador de Rotación de Activos totales**



**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena**

**Gráfica 47. Indicadores de Rentabilidad del Sector**



Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena

De acuerdo con la información financiera adquirida la rentabilidad del sector ha sido baja e incluso negativa en el 2003 y ha reportado un crecimiento significativo hasta llegar al 58% el último año.

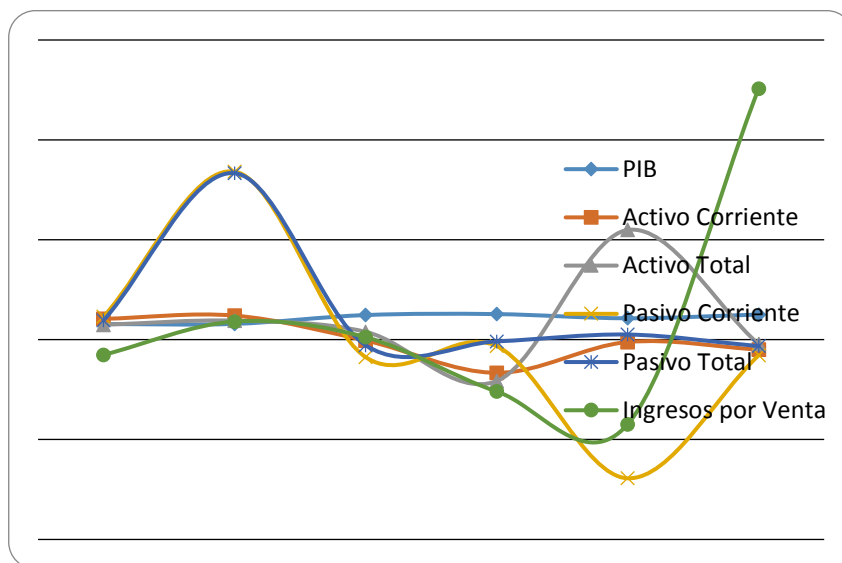
## GRÁFICAS GENERALES

Fuente De Valores PIB: [http://www.banrep.gov.co/estad/dsbb/srea1\\_008.xls](http://www.banrep.gov.co/estad/dsbb/srea1_008.xls)

A continuación se muestran las gráficas del comportamiento de las principales cuentas de las empresas del estudio y el comportamiento del PIB del país.

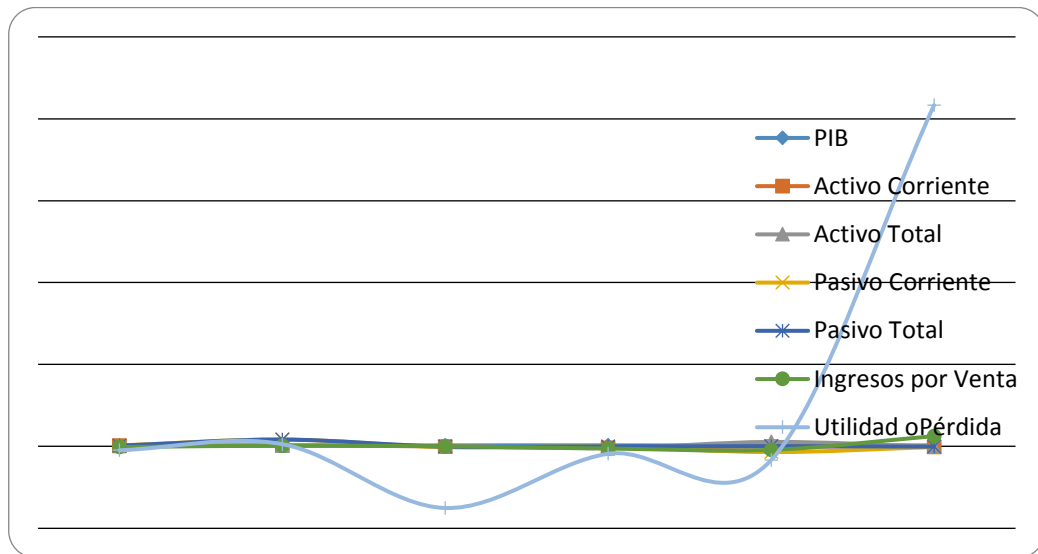
El análisis muestra las variaciones porcentuales de estas cuentas comparadas con la variación Porcentual del PIB.

**Gráfica General 48. (Sin Incluir comportamiento de la Utilidad)**



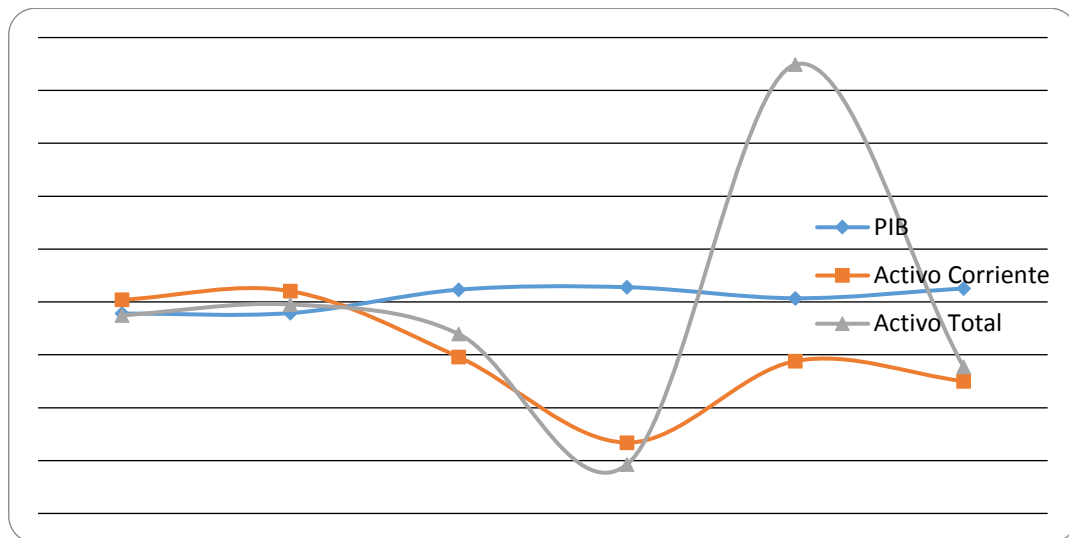
Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena y Estadísticas del Banco de la República

**Gráfica General 49. Incluyendo el comportamiento de la Utilidad**



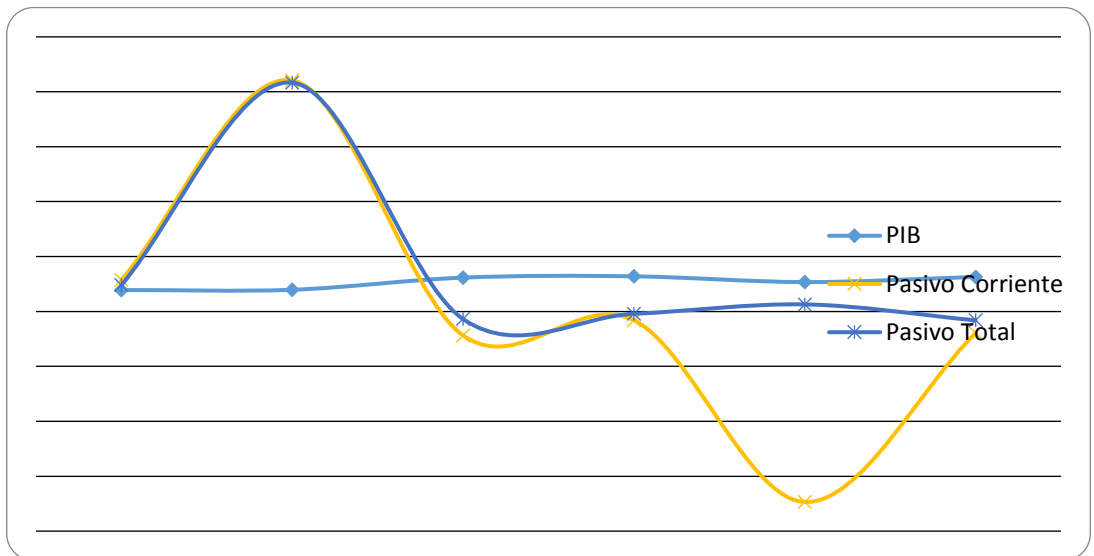
Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena y Estadísticas del Banco de la República

Gráfica 50. Activos Corrientes y Totales Vs PIB



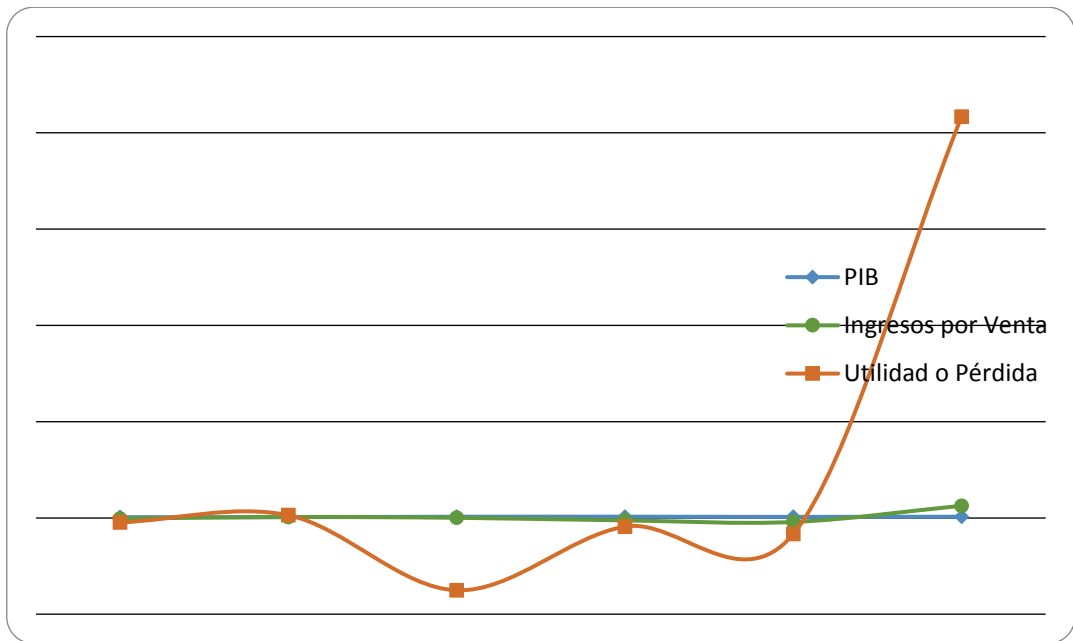
Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena y Estadísticas del Banco de la República

**Gráfica 51. Pasivos Corrientes y Totales Vs PIB**



Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena y Estadísticas del Banco de la República

**Gráfica 52. Ingresos y Utilidad Vs PIB**



**Fuente. Base de datos Cámara de Comercio de Cartagena y Estadísticas del Banco de la República**

**CAPÍTULO 5. RECOMENDACIONES Y**

**TRABAJOS FUTUROS.**

## **5. RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS.**

Luego de haber estudiado de manera individual las empresas inmersas en este sector y generalizar sobre los aspectos encontrados, se evidencia la necesidad de una definición más formal de la planeación estratégica así como la inminente necesidad de trabajo conjunto y agremiación. Teniendo en cuenta que el sistema actual de planeación de manera general es cortoplacista y que centra la mayor parte de sus esfuerzos en atender los eventos próximos, se recomienda estructurar la planeación estratégica de las empresas del sector a más largo plazo, contemplando el análisis DOFA como herramienta útil para la generación de estrategias y planes de acción.

Los resultados que hasta ahora han conseguido con la formulación que emplean han sido positivos, por lo que conviene que el sector dé un paso decisivo a estructurarse de mejor manera para poder atender a los cambios y necesidades del mercado. Además de lo beneficios evidentes que han recibido, para soportar la inversión de tiempo y recursos humanos dedicados a la planeación se invita en general a hacer la revisión de la experiencia de PRODES Cali en el Sector de artes gráficas y PRODES Cartagena en el sector de metalmecánica en Cartagena y apalancarse de estas experiencias para impulsar la generación de PRODES en el sector de artes gráficas de la ciudad.



Al interior de cada empresa se sugiere invertir en mejorar las habilidades gerenciales de quienes dirigen estas organizaciones, de manera que la administración esté alineada con las mejores prácticas en términos de administración y poco a poco ir dejando la administración “familiar”.

En la medición de los logros alcanzados se recomienda formalizar los indicadores claves de éxito relacionados no solamente con la parte financiera, sino que incluyan los procesos críticos de la organización que afectan el logro de la estrategia, de manera que el seguimiento del desempeño y su mejoramiento se realice con base en datos y no solo a través de apreciaciones de la gerencia de las empresas.

En la construcción de ventajas competitivas se sugiere la búsqueda de estrategias que permitan hacer la operación general de la empresa más eficiente en términos de costo, de manera que las ganancias de la compañía aumenten sin sacrificar la calidad del producto y el servicio ofrecido.

**Para futuras investigaciones, se recomienda:**

Hacer un estudio que permita identificar nuevos mercados para estas empresas que están muy enfocadas actualmente solo en lo local y evaluar su viabilidad económica.

Determinar la competencia real que tiene el sector pero que físicamente no está ubicada en la ciudad. Además se sugiere determinar el impacto de empresas ubicadas regional o nacionalmente, pero que ya tienen acceso al mercado local con condiciones competitivas.

Un año después de la entrada en vigencia del TLC con USA, realizar una investigación que permita evaluar el impacto real de este acuerdo en el sector de artes gráficas, específicamente para las PYMEs de Cartagena.

## 6. BIBLIOGRAFIA

ANDREWS, Kenneth. The concept of Corporate Strategy. Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois. 1980.

CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. Base de datos de empresas del Sector de artes gráficas. Actualizada al 2007

CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD. Factores determinantes de la productividad y el crecimiento económico de Colombia – Un análisis con énfasis en las empresas manufactureras. Enero 2005.

COLLIS, David. MONTGOMERY, Cynthia. Competing on resources. Harvard Business Review. Julio – Agosto 1995.

DANE en información estadística: Encuesta anual manufacturera. 2005

Hamilton Temi Costa. Pronóstico de la industria gráfica Latinoamericana para 2008. Diciembre de 2007. (En línea) Disponible en [www.artesgraficas.com/ag/secciones/AG/ES/MAIN/IN/ARTICULOS/doc\\_60403\\_HTML.html?idDocumento=60403](http://www.artesgraficas.com/ag/secciones/AG/ES/MAIN/IN/ARTICULOS/doc_60403_HTML.html?idDocumento=60403)

HERACLEOUS, Liosos. Strategic thinking and strategic planning. Long Range Planning. 1998.

HINCAPIÉ LENGUA, Margarita. CALIZ SALGADO, Giovanna. Análisis Estratégico de la Empresa de Artes Gráficas Litográficas para la Formulación de Estrategias Competitivas que ayuden a su Permanencia. Tesis de Grado. Universidad Tecnológica de Bolívar. 2003.

LIVINGSTONE, Leslie and GROSSMAN, Theodore. The Portable MBA. Jhon Wiley & Sons, New York. 2001.

MINTZBERG, Henry. Las 5 pes de la estrategia – El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. Prentice Hall Hispanoamericana, Naucalpan de Juárez, México. 1993.

\_\_\_\_\_ The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. Strategic management Journal 1990.

\_\_\_\_\_ The rise and fall of Strategic Planning. Free Press, New York. 1994.

MORRISEY, George L. Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 1996.

OHMAE, Kenichi. The mind of the Strategist. Penguin Books, Harmondsworth. 1983.

PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México, 1995. CECSA.

\_\_\_\_\_ The competitive advantage of nations. Free Press, New York. 1990.

\_\_\_\_\_ "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia". Revista Liderazgo y Estrategia. Pág. 59. Harvard Business Review. Enero de 2008.

ROBERT, Michel. Strategic pure and simple – What is strategic thinking?. Mc Graw Hill. 1998.

SANABRIA TIRADO, Raúl. Formulación y pensamiento estratégico. Editorial Planeta. 2005.

### **Páginas en Internet**

Pulpa, papel e industria gráfica. [online] Disponible en

[www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE\\_Desarrollo\\_Emp\\_Industria/Imprenta.pdf](http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_Industria/Imprenta.pdf)

PAZ PARRA, Jorge Ignacio. Planeación y la dirección estratégica: futuro de la empresa colombiana. [online] 2004. Disponible en

<http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/ar-jorgei01.htm>

**ANEXOS**

## ANEXO 1. Formato de encuesta aplicado en el estudio

### ANÁLISIS DE LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Y DE LOS LOGROS OBTENIDOS POR SU IMPLEMENTACIÓN EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA GRÁFICA DE CARTAGENA DE INDIAS DURANTE EL PERÍODO 2000 – 2006

#### ENCUESTA PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

##### 1. RESPONSABLE POR ATENDER Y RESPONDER LA ENCUESTA

- Nombre \_\_\_\_\_
- Cargo \_\_\_\_\_

##### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA (Según Cámara de Comercio)

- Nombre \_\_\_\_\_
- Representante Legal \_\_\_\_\_
- Tipo de Sociedad (Ltda., Anónima, S en C) \_\_\_\_\_
- Ubicación \_\_\_\_\_
- Número de empleados \_\_\_\_\_
- Año de inicio de operación (fundación) \_\_\_\_\_

##### 3. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

3.1. Del siguiente listado de productos y/o servicios, señale aquellos ofrecidos por su organización, indicando el % de participación de cada uno de ellos dentro del portafolio total de la compañía (mix de productos).

PRODUCTOS / SERVICIOS	DISTRIBUCIÓN (%)
Litografías para empresas	
Edición de textos educativos	
Publicidad	
Contratos con revistas o publicaciones	
Contratos con Universidades y/o Colegios	
Otros	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Solicitar broshure de la organización.



3.2. Indique la ubicación del mercado que atiende y su distribución porcentual:

MERCADO QUE ATIENDE	DISTRIBUCIÓN (%)
Local	
Regional (Costa Caribe)	
Nacional	
Internacional	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

3.3. En caso de tener mercado extranjero, indique el país de destino y su distribución porcentual:

PAÍS	DISTRIBUCIÓN (%)
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

3.4. Indique el sector al que ofrecen sus productos y/o servicios y su distribución porcentual, con base en la siguiente clasificación:

SECTOR	DISTRIBUCIÓN (%)
Privado	
Oficial	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

3.5. Indique el sector ECONÓMICO al que ofrecen sus productos y/o servicios y su distribución porcentual:

SECTOR ECONÓMICO	DISTRIBUCIÓN (%)
Industria manufacturera	
Comercio al por mayor y al por menor	
Financiero	
Educativo	
Servicios	
Construcción	
Hoteles y restaurantes	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

#### 4. IDENTIFICACION Y CARACTERIZACIÓN DE LA FORMULACION ESTRATEGICA

4.1. ¿Cuenta dentro de su estructura organizacional con un departamento de planeación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es Si, por favor indique el número de personas que lo conforman: \_\_\_\_\_

Si su respuesta es NO, por favor indique por qué.

---

---

---

4.2. ¿Considera usted que su empresa tiene definido el proceso de formulación estratégica?

Entendiendo la formulación estratégica como "el proceso deliberado y controlado mediante el cual la compañía decide qué debe hacer en el futuro, a través del uso del pensamiento estratégico, de la planeación estratégica o de la combinación de los dos";

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4.3. ¿En qué año comenzó su organización el proceso de planeación estratégica? \_\_\_\_\_

4.4. Dentro de la organización, ¿quién(es) lideran el proceso de planeación estratégica?

Junta Directiva \_\_\_\_\_

Gerente \_\_\_\_\_

Comité creado para este fin \_\_\_\_\_

Cargo creado para este fin \_\_\_\_\_

Cargo existente asignado para este fin \_\_\_\_\_

4.5. ¿Cuáles son los beneficios que su organización le encuentra al proceso de formulación estratégica?

---

---

---

4.6. Para la realización del proceso de formulación estratégica, ¿en cuál de los siguientes entes se apoyó su empresa?

Consultores de universidades \_\_\_\_\_

Consultores de empresas especializadas \_\_\_\_\_

Personal interno \_\_\_\_\_

4.7. ¿Su organización tiene definida su misión?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4.8. Describa brevemente el proceso que siguió su organización para definir la misión:

---

---

---

4.9. ¿Su organización tiene definida su visión?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4.10. Describa brevemente el proceso que siguió su organización para definir la visión:

---

---

---

4.11. ¿Su organización tiene definidos sus principios / valores organizacionales?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4.12. Describa brevemente el proceso que siguió su organización para definir los principios / valores organizacionales:

---

---

---

4.13. Indique en su organización el horizonte de tiempo (en años) que maneja cuando se refiere a:

Corto plazo \_\_\_\_\_

Mediano plazo \_\_\_\_\_

Largo plazo \_\_\_\_\_

4.14. De acuerdo con su definición anterior de corto, mediano y largo plazo, por favor indique si su empresa tiene objetivos planteados para estos períodos:

Corto plazo

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Mediano plazo

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Largo plazo

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4.15. ¿Cuáles son los ejes centrales de sus objetivos?

Reducción de costos \_\_\_\_\_  
 Incremento en participación de mercado \_\_\_\_\_  
 Incremento en niveles de ventas \_\_\_\_\_  
 Variación de precios \_\_\_\_\_  
 Incrementos en la productividad \_\_\_\_\_  
 Diversificación de servicios prestados \_\_\_\_\_  
 Participación en nuevos mercados \_\_\_\_\_  
 Otros \_\_\_\_\_  
 ¿Cuales? \_\_\_\_\_

4.16. ¿Tiene su empresa definidas metas para el logro de sus objetivos?

Entendiendo metas como “El resultado medible que se pretende alcanzar en un plazo determinado para avanzar la cumplimiento de un objetivo en términos de tiempo, cantidad y calidad”

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es SI, por favor pase a la pregunta 4.17.

Si su respuesta es NO, por favor indique por qué.

---



---



---

4.17. ¿Tiene su empresa definidas sus estrategias?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es SI, por favor pase a la pregunta 4.18.

Si su respuesta es NO, por favor indique por qué.

---



---



---

4.18. ¿Cómo se hace el proceso de revisión y selección de alternativas, es decir aquellas decisiones estratégicas que establecen la orientación general de su empresa y su viabilidad máxima, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.?

Por medio de la experiencia \_\_\_\_\_  
 Análisis del entorno \_\_\_\_\_  
 Aprovechamiento de las capacidades internas \_\_\_\_\_  
 Benchmarking \_\_\_\_\_  
 Otra \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

4.19. ¿Qué tipo de estrategias emplea su organización?

Sistemas de estrategias por área/ Departamento \_\_\_\_\_  
Sistemas de estrategias por productos \_\_\_\_\_  
Estrategias por mercados o por clientes \_\_\_\_\_  
Otra \_\_\_\_\_ ¿Cuál?

4.20. ¿Cómo se aseguran que este proceso no se vea afectado por intereses u objetivos personales y no organizacionales?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.21. ¿A través de qué mecanismo(s) se asegura su empresa que asigna recursos para la implementación de sus estrategias? (Fin, Hum, Estr)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.22. ¿A través de qué mecanismo(s) se asegura su empresa que los resultados de la planeación estratégica han sido comunicados a todas las partes interesadas?

Boletines o circulares  
Carteleras  
Reuniones  
Correos internos  
Otro \_\_\_\_\_ Cuál(es)? \_\_\_\_\_

4.23. ¿Tiene su empresa definidos indicadores para hacer seguimiento al logro de sus objetivos?  
Entendiendo indicadores como "Índices cualitativos y/o cuantitativos (cifras o enunciados que dan a conocer la situación en un momento dado) que permiten verificar el logro de los objetivos; identificar si existen desviaciones entre lo programado y lo ejecutado y cual es la situación actual de los procesos".

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es SI, por favor pase a la pregunta 4.24.

Si su respuesta es NO, por favor indique por qué.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.24. ¿Con qué frecuencia son revisados los indicadores para la toma de acciones?

Mensualmente \_\_\_\_\_  
Bimestralmente \_\_\_\_\_  
Semestralmente \_\_\_\_\_  
Anualmente \_\_\_\_\_

4.25. ¿Qué mecanismo utiliza su organización para hacer la revisión de los indicadores?

Informes por área / función \_\_\_\_\_  
Comités / Reuniones \_\_\_\_\_  
Cuadro consolidado de indicadores (BSC) \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_ ¿Cual? \_\_\_\_\_

4.26. Por favor indique cual ha sido el comportamiento de estos indicadores en el periodo 2000 a 2007. ¿Cómo ha sido el nivel de cumplimiento de los indicadores?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.27. ¿Realizan análisis y evaluación de los aspectos del entorno y tendencias, que incluya específicamente consumidores y competidores?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es SI, por favor pase a la pregunta 4.28.

Si su respuesta es NO, por favor indique por qué.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.28. ¿Qué mecanismos utiliza para realizar el análisis y evaluación de los aspectos del entorno y tendencias (incluyendo específicamente consumidores y competidores)?

Inscripción a un gremio del sector \_\_\_\_\_  
Encuestas a clientes \_\_\_\_\_  
Estudio del Sector \_\_\_\_\_  
Benchmarking \_\_\_\_\_  
Asistencia a ferias empresariales \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_Cuál(es)? \_\_\_\_\_

4.29. Dentro de la evaluación de los aspectos del entorno y tendencias con relación a los COMPETIDORES, ¿se consideran los siguientes aspectos?

Económicos, tecnológicos \_\_\_\_\_  
Características de la industria o sector \_\_\_\_\_

Tendencias de cambio de la economía o tecnología \_\_\_\_\_  
 Competencia dentro de industria y/o sector \_\_\_\_\_  
 Requerimientos para el éxito en la industria y/o sector \_\_\_\_\_  
 Factores políticos como tratados de libre comercio y acuerdos comerciales \_\_\_\_\_  
 Otro \_\_\_\_\_ Cuál(es)? \_\_\_\_\_

4.30. Dentro de la evaluación de los aspectos del entorno y tendencias con relación a los CLIENTES, ¿se consideran los siguientes aspectos?

Estabilidad financiera \_\_\_\_\_  
 Estabilidad de la relación comercial \_\_\_\_\_  
 Localización \_\_\_\_\_  
 Tamaño o potencial comercial \_\_\_\_\_  
 Nivel de crecimiento \_\_\_\_\_  
 Poder de negociación \_\_\_\_\_  
 Otro \_\_\_\_\_ Cuál(es)? \_\_\_\_\_

4.31. ¿Realizan análisis y evaluación de competencias distintivas y de los recursos corporativos?  
 Entendiendo competencias distintivas como la combinación de recursos y capacidades que poseen simultáneamente las condiciones de ser activos estratégicos, capacidades dinámicas y estar basados en activos intangibles y que se desarrollan a través de un proceso de transformación para obtener capacidades difíciles de imitar, difíciles de reemplazar, estables en el tiempo, difíciles de comerciar y reconocidas por el mercado como valiosas.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 Si su respuesta es SI, por favor pase a la pregunta 4.32.

Si su respuesta es NO, por favor indique por qué.

---



---



---

4.32. ¿Considera que su organización posee competencia(s) distintiva(s)?  
 Entendiendo competencia distintiva de una organización como lo que ésta hace particularmente bien.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es SI, por favor pase a la pregunta 4.33.

Si su respuesta es NO, por favor indique por qué.

---



---



---

4.33. ¿Cuál(es) considera usted que es (son) la(s) competencia(s) distintivas de su organización?

Marca \_\_\_\_\_  
 Patentes \_\_\_\_\_

Reputación/ Imagen Corporativa	_____
Ética	_____
Infraestructura	_____
Información del consumidor	_____
Canales de distribución	_____
Habilidades para realizar adquisiciones	_____
Financiamiento	_____
Administración del capital	_____
Relaciones especiales con proveedores	_____
Relaciones especiales con clientes	_____
Relaciones especiales con empresas	_____
Recursos humanos / organización	_____

4.34. ¿Realizan análisis y evaluación de las competencias distintivas y ventajas competitivas de la organización?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es SI, por favor pase a la pregunta 4.35.

Si su respuesta es NO, por favor indique por qué.

---



---



---

4.35. Describa brevemente el proceso que siguió su organización para el análisis y evaluación de las competencias distintivas y ventajas competitivas de la organización.

---



---



---

4.36. ¿Realizan análisis de la correspondencia entre el entorno y la organización?

Entendiendo el análisis de correspondencia entre el entorno y la organización como el proceso de identificar el comportamiento de las variables externas (a nivel sectorial, del país o del entorno externo) y la manera en que estas impactan a la organización.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es SI, por favor pase a la pregunta 4.37.

Si su respuesta es NO, por favor indique por qué.

---



---

4.37. ¿Qué tipo de análisis de correspondencia entre el entorno y la organización realiza su empresa?

Análisis ad-hoc (Muy esporádicamente. Solo en situaciones especiales) \_\_\_\_\_



Análisis Regular (Cada año o mas con periodos definido) \_\_\_\_\_  
Análisis Continuo (Constantemente sin interrupción) \_\_\_\_\_

4.38. ¿Realizan evaluación de aspectos del entorno y de la organización a través de la metodología DOFA?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 4.39.

Si su respuesta es SI, por favor indique para su organización:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

4.39. ¿Realizan análisis y evaluación del entorno en los niveles de: consumidores, sector, corporación, país y región?  
Entendiendo consumidores como lo que utilizan el producto, Sector como el conjunto de empresas que comparten la misma actividad productiva, País como Colombia y la región Andina)

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es SI, por favor pase a la pregunta 4.40.

Si su respuesta es NO, por favor indique por qué.

---

---

---

4.40. ¿Qué tipo de variables analiza en cada uno de los niveles del entorno?

VARIABLE	CONSUMIDORES	SECTOR	PAIS	REGIÓN
Económicas				
Políticas				
Legales				
Tecnológicas				
Demográficas				
Características de consumo				
Otras ¿Cuáles?				

4.41. ¿Cuál (es) causa(s) contribuyen (ron) para que su organización no tenga definido el proceso de formulación estratégico?

- Empresa familiar \_\_\_\_\_
- Entorno estable \_\_\_\_\_
- Tamaño de la empresa \_\_\_\_\_
- Gerencia no preparada \_\_\_\_\_
- Estructura de recompensas inadecuada \_\_\_\_\_
- Crisis constantes \_\_\_\_\_
- Se considera pérdida de tiempo \_\_\_\_\_
- Costos muy elevados \_\_\_\_\_
- Posición actual satisfactoria \_\_\_\_\_
- Temor al fracaso \_\_\_\_\_
- Confianza en el desempeño actual \_\_\_\_\_
- Experiencia previa desagradable \_\_\_\_\_
- Temor a lo desconocido \_\_\_\_\_
- Otra \_\_\_\_\_ ¿Cuál?

## 5. ESTADO DE LA VULNERABILIDAD Y EL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para cada uno de los siguientes aspectos, por favor indique Impacto, Probabilidad de ocurrencia y Capacidad de reacción de su organización.

ASPECTO	IMPACTO (DE 0 A 10)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (DE 0% A 100%)	CAPACIDAD DE REACCIÓN (DE 0 A 10)
Bajo margen de utilidad			
Competencia desleal			
Informalidad de las empresas			
Falta de asociatividad			
Falta de credibilidad			
Rezago tecnológico (obsoleto)			
Bajo poder de negociación			

## 6. LOGROS

6.1. ¿Ha recibido algún reconocimiento como consecuencia de su proceso de formulación estratégica?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, por favor indique cuál y qué entidad la otorgó.

---



---

6.2. Para cada uno de los siguientes aspectos de su organización, por favor indique de 0 a 10 (Siendo 0 el mínimo valor y 10 el máximo) el estado de los mismos ANTES y DESPUÉS del proceso de planeación estratégica.

ASPECTO	ANTES	DESPUES
Calidad del producto		
Logística		
Costos		
Ventas		
Productividad		
Mercado: cobertura, tamaño, participación		
Tecnología		
Número de computadores / número de empleados		
Aplicaciones de software		
Sistema de costeo manual o soportado en tecnología		
Satisfacción del cliente		
Mejoramiento de proceso		
Relaciones con clientes		
Relaciones con proveedores		
Capitalización del negocio		
Crecimiento del negocio		

6.3. ¿Tiene implementado algún Sistema de Gestión?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es NO, por favor pase a la pregunta 6.4.

Si su respuesta es SI, por favor indique cuál(es):

ISO 9001	_____	Certificado?	Si _____	No _____
ISO 14000	_____	Certificado?	Si _____	No _____
OHSAS 18000	_____	Certificado?	Si _____	No _____
BASC	_____	Certificado?	Si _____	No _____

6.4. ¿Su empresa tiene sus procesos documentados?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, por favor indique los mecanismos de documentación utilizados:

Procedimientos \_\_\_\_\_

Instructivos \_\_\_\_\_

Circulares \_\_\_\_\_

Reglamentos \_\_\_\_\_

Otro(s) \_\_\_\_\_ Cuál(es)? \_\_\_\_\_

6.5. ¿Qué mecanismos utiliza para medir la satisfacción de sus clientes?

Encuesta \_\_\_\_\_

Buzón de sugerencias \_\_\_\_\_

Estadísticas de quejas y reclamos \_\_\_\_\_

Otro(s) \_\_\_\_\_ Cuál(es)? \_\_\_\_\_

6.6. ¿Cuál ha sido el resultado del nivel de satisfacción de sus clientes en el periodo 2000 a 2007?

---

---

---

#### 7. COMENTARIOS ADICIONALES

---

---

---

#### 8. FIRMA DE QUIÉN ATENDIÓ LA ENTREVISTA Y SELLO DE LA EMPRESA

---

---

## ANEXO 2. Información financiera suministrada por la Cámara de Comercio de Cartagena

- ALPHA IMPRESORES.

Año 2000

<b>Activo</b>			
Corriente:	2.000.000	Fijo: 0	Otros: 0
			Total: 2.000.000
<b>Pasivo</b>			
Corriente:	0	Largo Plazo: 0	Total Pasivo: 0
<b>Ingresos, Costos</b>			
Ingreso:	0	Costo Adm: 0	Utilidad o Perdida Netas: 0
<b>Patrimonio</b>			
Suscrito:	2.000.000	Pagado: 2.000.000	Autorizado: 0
Patrimonio:	0	Pasivo Patrimonio: 0	
<b>Porcentajes</b>			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado: 0,0000%	Capital Extranjero: 0,0000%
Numero de Cuotas	0		

Año 2001

<b>Activo</b>			
Corriente:	27.912.121	Fijo: 13.789.326	Otros: 0
			Total: 41.701.447
<b>Pasivo</b>			
Corriente:	37.449.015	Largo Plazo: 0	Total Pasivo: 37.449.015
<b>Ingresos, Costos</b>			
Ingreso:	90.031.872	Costo Adm: 0	Utilidad o Perdida Netas: 2.114.031
<b>Patrimonio</b>			
Suscrito:	2.000.000	Pagado: 2.000.000	Autorizado: 0
Patrimonio:	4.252.432	Pasivo Patrimonio: 41.701.447	
<b>Porcentajes</b>			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado: 0,0000%	Capital Extranjero: 0,0000%
Numero de Cuotas	0		

Año 2002

<b>Activo</b>			
Corriente:	60.053.153	Fijo:	27.385.023
		Otros:	27.000.000
		Total:	114.438.176
<b>Pasivo</b>			
Corriente:	86.640.812	Largo Plazo:	15.786.508
		Total Pasivo:	102.427.320
<b>Ingresos, Costos</b>			
Ingreso:	326.413.699	Costo Adm:	0
		Utilidad o Perdida Netas:	9.169.741
<b>Patrimonio</b>			
Suscrito:	26.000.000	Pagado:	2.000.000
		Autorizado:	0
Patrimonio:	12.010.856	Pasivo Patrimonio:	114.438.176
<b>Porcentajes</b>			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%
		Capital Extranjero:	0,0000%
Numero de Cuotas	0		

## Año 2003

2.004				247.325.007	2	▼	
<b>Activo</b>							
Corriente:	109.335.341	Fijo:	343.878.797	Otros:	11.850.712	Total:	465.064.850
<b>Pasivo</b>							
Corriente:	396.795.188	Largo Plazo:	39.381.830	Total Pasivo:	436.177.018		
<b>Ingresos, Costos</b>							
Ingreso:	559.459.666	Costo Adm:	0	Utilidad o Perdida Netas:	6.741.591		
<b>Patrimonio</b>							
Suscrito:	26.000.000	Pagado:	2.000.000	Autorizado:	0		
Patrimonio:	28.887.832	Pasivo Patrimonio:	465.064.850				
<b>Porcentajes</b>							
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%	Capital Extranjero:	0,0000%		
Numero de Cuotas	0						

## Año 2004

Activo			
Corriente:	131.028.420	Fijo:	163.926.037
		Otros:	5.392.544
		Total:	300.347.001
Pasivo			
Corriente:	195.237.493	Largo Plazo:	36.494.686
		Total Pasivo:	231.732.179
Ingresos, Costos			
Ingreso:	534.403.902	Costo Adm:	0
		Utilidad o Perdida Netas:	37.851.194
Patrimonio			
Suscrito:	70.000.000	Pagado:	2.000.000
		Autorizado:	0
Patrimonio:	68.614.822	Pasivo Patrimonio:	300.347.001
Porcentajes			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%
		Capital Extranjero:	0,0000%
Numero de Cuotas	0		

## Año 2005

Activo			
Corriente:	258.037.000	Fijo:	161.684.000
		Otros:	3.364.000
		Total:	423.085.000
Pasivo			
Corriente:	96.966.000	Largo Plazo:	111.754.000
		Total Pasivo:	208.720.000
Ingresos, Costos			
Ingreso:	788.776.000	Costo Adm:	710.088.000
		Utilidad o Perdida Netas:	78.688.000
Patrimonio			
Suscrito:	0	Pagado:	0
		Autorizado:	0
Patrimonio:	214.365.000	Pasivo Patrimonio:	423.085.000
Porcentajes			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%
		Capital Extranjero:	0,0000%
Numero de Cuotas	0		

## Año 2006

<b>Activo</b>			
Corriente:	179.347.000	Fijo:	159.562.000
		Otros:	3.745.000
		Total:	342.654.000
<b>Pasivo</b>			
Corriente:	69.175.000	Largo Plazo:	100.859.000
		Total Pasivo:	170.034.000
<b>Ingresos, Costos</b>			
Ingreso:	818.340.000	Costo Adm:	740.288.000
		Utilidad o Perdida Netas:	88.052.000
<b>Patrimonio</b>			
Suscrito:	0	Pagado:	0
		Autorizado:	0
Patrimonio:	172.620.000	Pasivo Patrimonio:	342.654.000
<b>Porcentajes</b>			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%
		Capital Extranjero:	0,0000%
Numero de Cuotas	0		

- CASA EDITORIAL EU

Año 2000

<b>Activo</b>			
Corriente:	800.000	Fijo:	5.000.000
		Otros:	0
		Total:	5.000.000
<b>Pasivo</b>			
Corriente:	600.000	Largo Plazo:	0
		Total Pasivo:	600.000
<b>Ingresos, Costos</b>			
Ingreso:	0	Costo Adm:	0
		Utilidad o Perdida Netas:	0
<b>Patrimonio</b>			
Suscrito:	5.000.000	Pagado:	5.000.000
		Autorizado:	0
Patrimonio:	5.200.000	Pasivo Patrimonio:	5.800.000
<b>Porcentajes</b>			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%
		Capital Extranjero:	0,0000%
Numero de Cuotas	0		

Año 2002



Activo			
Corriente:	2.800.000	Fijo:	5.000.000
		Otros:	0
			Total: 7.800.000
Pasivo			
Corriente:	1.600.000	Largo Plazo:	1.200.000
			Total Pasivo: 2.800.000
Ingresos, Costos			
Ingreso:	0	Costo Adm:	0
			Utilidad o Perdida Netas: 0
Patrimonio			
Suscrito:	5.000.000	Pagado:	5.000.000
		Autorizado:	0
Patrimonio:	5.000.000	Pasivo Patrimonio: 7.800.000	
Porcentajes			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%
			Capital Extranjero: 0,0000%
Numero de Cuotas	0		

## Año 2003

Activo			
Corriente:	3.500.000	Fijo:	7.000.000
		Otros:	0
			Total: 10.500.000
Pasivo			
Corriente:	2.800.000	Largo Plazo:	2.100.000
			Total Pasivo: 4.900.000
Ingresos, Costos			
Ingreso:	0	Costo Adm:	0
			Utilidad o Perdida Netas: 0
Patrimonio			
Suscrito:	5.000.000	Pagado:	5.000.000
		Autorizado:	0
Patrimonio:	5.600.000	Pasivo Patrimonio: 10.500.000	
Porcentajes			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%
			Capital Extranjero: 0,0000%
Numero de Cuotas	0		

## Año 2004

<b>Activo</b>			
Corriente:	8.000.000	Fijo:	12.000.000
Otros:	0	Total:	20.000.000
<b>Pasivo</b>			
Corriente:	5.600.000	Largo Plazo:	3.200.000
		Total Pasivo:	8.800.000
<b>Ingresos, Costos</b>			
Ingreso:	0	Costo Adm:	0
		Utilidad o Perdida Netas:	0
<b>Patrimonio</b>			
Suscrito:	5.000.000	Pagado:	5.000.000
		Autorizado:	0
Patrimonio:	11.200.000	Pasivo Patrimonio:	
		20.000.000	
<b>Porcentajes</b>			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%
		Capital Extranjero:	0,0000%
Numero de Cuotas	0		

## Año 2005

	2.007	59.000.000	1	
<b>Activo</b>				
Corriente:	15.600.000	Fijo:	36.600.000	Otros:
		Total:	52.200.000	
<b>Pasivo</b>				
Corriente:	37.080.000	Largo Plazo:	0	Total Pasivo:
		37.080.000		
<b>Ingresos, Costos</b>				
Ingreso:	73.180.000	Costo Adm:	68.216.000	Utilidad o Perdida Netas:
		4.964.000		
<b>Patrimonio</b>				
Suscrito:	0	Pagado:	0	Autorizado:
		0		
Patrimonio:	15.120.000	Pasivo Patrimonio:		52.200.000
<b>Porcentajes</b>				
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%	Capital Extranjero:
		0,0000%		
Numero de Cuotas	0			

## Año 2006

<b>Activo</b>			
Corriente:	18.600.000	Fijo:	38.400.000
		Otros:	0
		Total:	57.000.000
<b>Pasivo</b>			
Corriente:	36.959.700	Largo Plazo:	0
		Total Pasivo:	36.959.700
<b>Ingresos, Costos</b>			
Ingreso:	88.140.300	Costo Adm:	80.440.300
		Utilidad o Perdida Netas:	7.700.000
<b>Patrimonio</b>			
Suscrito:	0	Pagado:	0
		Autorizado:	0
Patrimonio:	20.040.300	Pasivo Patrimonio:	57.000.000
<b>Porcentajes</b>			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%
		Capital Extranjero:	0,0000%
Numero de Cuotas	0		

- CASA EDITORIAL LTDA

Año 2004

<b>Activo</b>			
Corriente:	10.000.000	Fijo:	0
		Otros:	0
		Total:	10.000.000
<b>Pasivo</b>			
Corriente:	0	Largo Plazo:	0
		Total Pasivo:	0
<b>Ingresos, Costos</b>			
Ingreso:	0	Costo Adm:	0
		Utilidad o Perdida Netas:	0
<b>Patrimonio</b>			
Suscrito:	10.000.000	Pagado:	0
		Autorizado:	0
Patrimonio:	10.000.000	Pasivo Patrimonio:	10.000.000
<b>Porcentajes</b>			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%
		Capital Extranjero:	0,0000%
Numero de Cuotas	0		

Año 2005

<b>Activo</b>			
Corriente:	10.000.000	Fijo: 0	Otros: 0
			Total: 10.000.000
<b>Pasivo</b>			
Corriente:	0	Largo Plazo: 0	Total Pasivo: 0
<b>Ingresos, Costos</b>			
Ingreso:	0	Costo Adm: 0	Utilidad o Perdida Netas: 0
<b>Patrimonio</b>			
Suscrito:	0	Pagado: 0	Autorizado: 0
Patrimonio:	10.000.000	Pasivo Patrimonio: 10.000.000	
<b>Porcentajes</b>			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado: 0,0000%	Capital Extranjero: 0,0000%
Numero de Cuotas	0		

Año 2006

<b>Activo</b>			
Corriente:	11.643.000	Fijo: 8.012.458	Otros: 0
			Total: 19.655.458
<b>Pasivo</b>			
Corriente:	5.122.000	Largo Plazo: 0	Total Pasivo: 5.122.000
<b>Ingresos, Costos</b>			
Ingreso:	24.547.000	Costo Adm: 22.551.164	Utilidad o Perdida Netas: 1.995.836
<b>Patrimonio</b>			
Suscrito:	0	Pagado: 0	Autorizado: 0
Patrimonio:	14.533.458	Pasivo Patrimonio: 19.655.458	
<b>Porcentajes</b>			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado: 0,0000%	Capital Extranjero: 0,0000%
Numero de Cuotas	0		

- ESPITIA IMPRESORES

## Año 2000

Activo			
Corriente:	1.413.468.000	Fijo:	708.890.000
		Otros:	67.957.000
		Total:	2.190.315.000
Pasivo			
Corriente:	894.077.000	Largo Plazo:	26.803.000
		Total Pasivo:	920.881.000
Ingresos, Costos			
Ingreso:	2.953.855.000	Costo Adm:	0
		Utilidad o Perdida Netas:	128.874.000
Patrimonio			
Suscrito:	300.000.000	Pagado:	5.000.000
		Autorizado:	0
Patrimonio:	1.269.435.000	Pasivo Patrimonio:	2.190.315.000
Porcentajes			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%
		Capital Extranjero:	0,0000%
Numero de Cuotas	0		

## Año 2001

Activo			
Corriente:	1.515.622.000	Fijo:	774.106.000
		Otros:	77.276.000
		Total:	2.367.004.000
Pasivo			
Corriente:	1.019.317.000	Largo Plazo:	6.158.000
		Total Pasivo:	1.025.475.000
Ingresos, Costos			
Ingreso:	2.498.237.000	Costo Adm:	0
		Utilidad o Perdida Netas:	58.398.000
Patrimonio			
Suscrito:	300.000.000	Pagado:	5.000.000
		Autorizado:	0
Patrimonio:	1.341.529.000	Pasivo Patrimonio:	2.367.004.000
Porcentajes			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%
		Capital Extranjero:	0,0000%
Numero de Cuotas	0		

## Año 2002

Activo			
Corriente:	1.771.301.000	Fijo:	776.168.000
		Otros:	86.781.000
		Total:	4.468.802.000
Pasivo			
Corriente:	1.436.031.000	Largo Plazo:	0
		Total Pasivo:	1.436.031.000
Ingresos, Costos			
Ingreso:	2.639.826.000	Costo Adm:	0
		Utilidad o Perdida Netas:	79.315.000
Patrimonio			
Suscrito:	400.000.000	Pagado:	5.000.000
		Autorizado:	0
Patrimonio:	3.032.771.000	Pasivo Patrimonio:	4.468.802.000
Porcentajes			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%
		Capital Extranjero:	0,0000%
Numero de Cuotas	0		

## Año 2003

Activo			
Corriente:	1.890.197.019	Fijo:	755.179.888
		Otros:	69.545.764
		Total:	4.138.547.328
Pasivo			
Corriente:	1.636.572.864	Largo Plazo:	133.728.008
		Total Pasivo:	1.770.300.871
Ingresos, Costos			
Ingreso:	2.612.796.852	Costo Adm:	0
		Utilidad o Perdida Netas:	-380.530.429
Patrimonio			
Suscrito:	400.000.000	Pagado:	5.000.000
		Autorizado:	0
Patrimonio:	2.368.246.456	Pasivo Patrimonio:	4.138.547.328
Porcentajes			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%
		Capital Extranjero:	0,0000%
Numero de Cuotas	0		

## Año 2004

Activo			
Corriente:	1.446.295.716	Fijo:	650.097.578
		Otros:	22.386.463
		Total:	3.813.688.950
Pasivo			
Corriente:	1.758.289.635	Largo Plazo:	163.728.007
		Total Pasivo:	1.922.017.642
Ingresos, Costos			
Ingreso:	2.120.523.197	Costo Adm:	0
		Utilidad o Perdida Netas:	0
Patrimonio			
Suscrito:	400.000.000	Pagado:	5.000.000
		Autorizado:	0
Patrimonio:	1.891.671.308	Pasivo Patrimonio:	3.813.688.950
Porcentajes			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%
		Capital Extranjero:	0,0000%
Numero de Cuotas	0		

## Año 2005

Activo			
Corriente:	1.253.236.592	Fijo:	567.498.552
		Otros:	1.862.812.138
		Total:	3.683.547.282
Pasivo			
Corriente:	342.795.045	Largo Plazo:	1.590.470.325
		Total Pasivo:	1.933.265.370
Ingresos, Costos			
Ingreso:	0	Costo Adm:	0
		Utilidad o Perdida Netas:	0
Patrimonio			
Suscrito:	0	Pagado:	0
		Autorizado:	0
Patrimonio:	1.750.281.912	Pasivo Patrimonio:	3.683.547.282
Porcentajes			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%
		Capital Extranjero:	0,0000%
Numero de Cuotas	0		

## Año 2006

<b>Activo</b>			
Corriente:	1.236.173.107	Fijo:	554.012.301
		Otros:	1.852.828.000
		Total:	3.643.013.408
<b>Pasivo</b>			
Corriente:	302.347.385	Largo Plazo:	1.598.701.553
		Total Pasivo:	1.901.048.938
<b>Ingresos, Costos</b>			
Ingreso:	1.773.046.516	Costo Adm:	1.784.435.720
		Utilidad o Perdida Netas:	217.363
<b>Patrimonio</b>			
Suscrito:	0	Pagado:	0
		Autorizado:	0
Patrimonio:	1.901.048.938	Pasivo Patrimonio:	3.802.097.876
<b>Porcentajes</b>			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%
		Capital Extranjero:	0,0000%
Numero de Cuotas	0		

- GRÁFICAS EL CHEQUE

Año 2000

<b>Activo</b>			
Corriente:	357.518.936	Fijo:	643.806.246
		Otros:	18.413.070
		Total:	1.019.738.252
<b>Pasivo</b>			
Corriente:	247.252.813	Largo Plazo:	15.909.907
		Total Pasivo:	263.162.720
<b>Ingresos, Costos</b>			
Ingreso:	561.083.665	Costo Adm:	0
		Utilidad o Perdida Netas:	25.088.620
<b>Patrimonio</b>			
Suscrito:	50.000.000	Pagado:	0
		Autorizado:	0
Patrimonio:	756.575.532	Pasivo Patrimonio:	1.019.738.252
<b>Porcentajes</b>			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%
		Capital Extranjero:	0,0000%
Numero de Cuotas	0		

Año 2001



<b>Activo</b>			
Corriente:	415.072.435	Fijo:	642.402.788
		Otros:	22.215.340
		Total:	1.079.690.563
<b>Pasivo</b>			
Corriente:	216.461.640	Largo Plazo:	19.265.097
		Total Pasivo:	235.726.737
<b>Ingresos, Costos</b>			
Ingreso:	660.222.466	Costo Adm:	0
		Utilidad o Perdida Netas:	21.036.622
<b>Patrimonio</b>			
Suscrito:	50.000.000	Pagado:	0
		Autorizado:	0
Patrimonio:	843.963.826	Pasivo Patrimonio:	1.079.690.563
<b>Porcentajes</b>			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%
		Capital Extranjero:	0,0000%
Numero de Cuotas	0		

## Año 2002

<b>Activo</b>			
Corriente:	360.197.251	Fijo:	646.808.345
		Otros:	24.139.574
		Total:	1.031.735.170
<b>Pasivo</b>			
Corriente:	819.920.590	Largo Plazo:	19.657.997
		Total Pasivo:	101.650.056
<b>Ingresos, Costos</b>			
Ingreso:	576.752.498	Costo Adm:	0
		Utilidad o Perdida Netas:	15.182.617
<b>Patrimonio</b>			
Suscrito:	50.000.000	Pagado:	0
		Autorizado:	0
Patrimonio:	929.585.114	Pasivo Patrimonio:	1.031.235.170
<b>Porcentajes</b>			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%
		Capital Extranjero:	0,0000%
Numero de Cuotas	0		

## Año 2003

<b>Activo</b>			
Corriente:	177.183.952	Fijo:	501.949.388
		Otros:	61.786.735
		Total:	740.920.076
<b>Pasivo</b>			
Corriente:	103.380.320	Largo Plazo:	0
		Total Pasivo:	103.380.320
<b>Ingresos, Costos</b>			
Ingreso:	415.385.148	Costo Adm:	0
		Utilidad o Perdida Netas:	-302.036.690
<b>Patrimonio</b>			
Suscrito:	50.000.000	Pagado:	0
		Autorizado:	0
Patrimonio:	637.539.785	Pasivo Patrimonio:	740.920.076
<b>Porcentajes</b>			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%
		Capital Extranjero:	0,0000%
Numero de Cuotas	0		

## Año 2004

<b>Activo</b>			
Corriente:	222.242.016	Fijo:	431.531.429
		Otros:	12.795.780
		Total:	666.569.225
<b>Pasivo</b>			
Corriente:	111.806.228	Largo Plazo:	20.626.567
		Total Pasivo:	132.432.795
<b>Ingresos, Costos</b>			
Ingreso:	715.000	Costo Adm:	0
		Utilidad o Perdida Netas:	-108.015.345
<b>Patrimonio</b>			
Suscrito:	50.000.000	Pagado:	0
		Autorizado:	0
Patrimonio:	534.136.430	Pasivo Patrimonio:	666.569.225
<b>Porcentajes</b>			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%
		Capital Extranjero:	0,0000%
Numero de Cuotas	0		

## Año 2005

2.005		213.797.792		13	
2.006		187.311.360		13	
<b>Activo</b>					
Corriente:	223.602.240	Fijo:	378.059.135	Otros:	6.262.123
				Total:	607.923.498
<b>Pasivo</b>					
Corriente:	114.390.574	Largo Plazo:	17.685.142	Total Pasivo:	
				132.075.716	
<b>Ingresos, Costos</b>					
Ingreso:	524.237.985	Costo Adm:	586.303.439	Utilidad o Perdida Netas:	
				-62.065.454	
<b>Patrimonio</b>					
Suscrito:	0	Pagado:	0	Autorizado:	
				0	
Patrimonio:	475.847.782			Pasivo Patrimonio:	
				607.923.498	
<b>Porcentajes</b>					
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%	Capital Extranjero:	
				0,0000%	
Numero de Cuotas	0				

## Año 2006

<b>Activo</b>					
Corriente:	220.508.787	Fijo:	366.257.620	Otros:	7.448.656
				Total:	594.215.063
<b>Pasivo</b>					
Corriente:	133.309.050	Largo Plazo:	0	Total Pasivo:	
				133.309.050	
<b>Ingresos, Costos</b>					
Ingreso:	561.694.874	Costo Adm:	580.929.889	Utilidad o Perdida Netas:	
				-19.235.015	
<b>Patrimonio</b>					
Suscrito:	0	Pagado:	0	Autorizado:	
				0	
Patrimonio:	480.141.027			Pasivo Patrimonio:	
				613.450.077	
<b>Porcentajes</b>					
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%	Capital Extranjero:	
				0,0000%	
Numero de Cuotas	0				

- IMPRIMA EU

Año 2003

<b>Activo</b>			
Corriente:	5.000.000	Fijo:	0
		Otros:	0
			Total: 5.000.000
<b>Pasivo</b>			
Corriente:	0	Largo Plazo:	0
			Total Pasivo: 0
<b>Ingresos, Costos</b>			
Ingreso:	0	Costo Adm:	0
			Utilidad o Perdida Netas: 0
<b>Patrimonio</b>			
Suscrito:	5.000.000	Pagado:	0
		Autorizado:	0
Patrimonio:	5.000.000	Pasivo Patrimonio:	5.000.000
<b>Porcentajes</b>			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%
		Capital Extranjero:	0,0000%
Numero de Cuotas	0		

Año 2004

	2.007	120.453.000	5	
<b>Activo</b>				
Corriente:	5.000.000	Fijo:	0	
		Otros:	0	
				Total: 5.000.000
<b>Pasivo</b>				
Corriente:	0	Largo Plazo:	0	
				Total Pasivo: 0
<b>Ingresos, Costos</b>				
Ingreso:	0	Costo Adm:	0	
				Utilidad o Perdida Netas: 0
<b>Patrimonio</b>				
Suscrito:	5.000.000	Pagado:	0	
		Autorizado:	0	
Patrimonio:	5.000.000	Pasivo Patrimonio:	5.000.000	
<b>Porcentajes</b>				
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%	
		Capital Extranjero:	0,0000%	
Numero de Cuotas	0			

Año 2005

<b>Activo</b>			
Corriente:	40.543.583	Fijo:	16.185.091
		Otros:	750.612
		Total:	57.479.286
<b>Pasivo</b>			
Corriente:	42.768.442	Largo Plazo:	0
		Total Pasivo:	42.768.442
<b>Ingresos, Costos</b>			
Ingreso:	146.704.338	Costo Adm:	121.250.474
		Utilidad o Perdida Netas:	25.453.864
<b>Patrimonio</b>			
Suscrito:	0	Pagado:	0
		Autorizado:	0
Patrimonio:	14.710.844	Pasivo Patrimonio:	57.479.286
<b>Porcentajes</b>			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%
		Capital Extranjero:	0,0000%
Numero de Cuotas	0		

Año 2006

<b>Activo</b>			
Corriente:	45.135.000	Fijo:	22.889.000
		Otros:	0
		Total:	68.024.000
<b>Pasivo</b>			
Corriente:	37.400.000	Largo Plazo:	0
		Total Pasivo:	37.400.000
<b>Ingresos, Costos</b>			
Ingreso:	193.720.000	Costo Adm:	166.617.000
		Utilidad o Perdida Netas:	27.103.000
<b>Patrimonio</b>			
Suscrito:	0	Pagado:	0
		Autorizado:	0
Patrimonio:	30.624.000	Pasivo Patrimonio:	68.024.000
<b>Porcentajes</b>			
Capital Publico:	0,0000%	Capital Privado:	0,0000%
		Capital Extranjero:	0,0000%
Numero de Cuotas	0		