

**ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA DE ARTES GRAFICAS
LITOGRAFICAS PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS
COMPETITIVAS QUE AYUDEN A SU PERMANENCIA**

**MARGARITA MARIA HINCAPIE LENGUA
GIOVANNA MILENA CALIZ SALGADO**

**CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T Y C.
2003**

**ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA DE ARTES GRAFICAS
LITOGRAFICAS PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS
COMPETITIVAS QUE AYUDEN A SU PERMANENCIA**

**MARGARITA MARIA HINCAPIE LENGUA
GIOVANNA MILENA CALIZ SALGADO**

**Tesis de Grado presentada como requisito para optar el título de
Administrador de Empresas**

Director

BENJAMIN GARCIA GARCEGARANT

Administrador de Empresas

**CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T Y C.
2003**

Cartagena de Indias D. T y C, abril 21 de 2003

Señores
COMITÉ DE PROYECTO DE GRADO
Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar
Facultad de Administración de Empresas
Ciudad

Estimados señores:

Nos permitimos presentar a ustedes para su consideración, revisión y aprobación, nuestro proyecto de grado titulado "ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA DE ARTES GRAFICAS LITOGRAFICAS PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS QUE AYUDEN A SU PERMANENCIA".

Atentamente,

MARGARITA HINCAPIE

GIOVANNA CALIZ

Cartagena de Indias D. T y C, abril 21 de 2003

Señores
COMITÉ DE PROYECTO DE GRADO
Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar
Facultad de Administración de Empresas
Ciudad

Estimados señores:

Por medio de la presente me permito informarles que he asesorado y dirigido a las estudiantes Giovanna Caliz Salgado y Margarita Hincapié Lengua en la elaboración del proyecto de grado titulado "ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA DE ARTES GRAFICAS LITOGRAFICAS PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS QUE AYUDEN A SU PERMANENCIA".

Atentamente,

Benjamín García
Administrador de Empresas

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado.

Firma del jurado.

Firma del jurado.

ARTÍCULO 107

La institución se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los trabajos de grado aprobados, los cuales no pueden ser explotados comercialmente sin su autorización.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestras familias por su incondicional apoyo y confianza en nosotras.

A Benjamín García, Administrador de Empresas y director de nuestro trabajo por su asesoría y valiosa colaboración durante la elaboración de este proyecto.

A los profesores y demás miembros de la Universidad Tecnológica por su colaboración en este proceso y en nuestra formación profesional.

A la empresa Litográficas por su permanente colaboración y apoyo junto con la valiosa información brindada.

A la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias ACOPI, por permitirnos asistir a las reuniones de PREPRODES Artes Gráficas.

A las empresas del sector gráfico de Cartagena por la información que nos suministraron a través de las encuestas y las visitas a estas.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	
1. MARCO GENERAL DE LA INDUSTRIA GRÁFICA.	6
1.1 CONFEDERACION LATINOAMERICANA DE LA INDUSTRIA GRAFICA	12
1.2 ASOCIACION COLOMBIANA DE LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN GRAFICA	18
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	23
2.1 ANÁLISIS DE ENTORNO GENERAL	25
2.1.1 Análisis de Factores Económicos	25
2.1.1.1 Variables Macroeconómicas	26
2.1.1.1.1 Crecimiento Económico	27
2.1.1.1.2 Producto Interno Bruto	30
2.1.1.1.3 Balanza Comercial de Bolívar	32
2.1.1.1.4 Exportaciones	33
2.1.1.1.5 Importaciones	36
2.1.1.1.6 Tasas de Interés	37
2.1.1.1.7 Inflación	38
2.1.1.1.8 Impuestos	40
2.1.1.2 Variables Microeconómicas	42
2.1.1.2.1 Precios	42
2.1.1.2.2 Costos	44
2.1.1.2.3 Oferta	45
2.1.1.2.4 Demanda	

2.1.2 Análisis de Factores Socioculturales	46
2.1.2.1 Desempleo	47
2.1.2.2 Niveles Educativos	51
2.1.3 Análisis de Factores Tecnológicos	53
2.1.3.1 Sistema de Impresión offset	53
2.1.3.2 Impresión digital	56
2.1.4 Análisis de Factores Político Legales	60
2.1.5 Análisis de Factores Geográficos	64
2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO INDUSTRIAL	65
MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	
2.2.1 Rivalidad de la industria	66
2.2.1.1 Crecimiento del sector	66
2.2.1.2 Estructura competitiva	67
2.2.1.3 Barreras de Salida	68
2.2.1.4 Lealtad de la marca	69
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores	69
2.2.3 Poder de negociación de los compradores	71
2.2.4 Competidores Potenciales	72
2.2.5 Productos sustitutos	74
2.3 ETAPA DE LA INDUSTRIA	75
2.4 PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SECTORIAL, PRODES -ARTES GRÁFICAS	76
2.5 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO. POAM.	87

3.0 ANÁLISIS INTERNO DE “LITOGRAFICAS”	97
3.1 RESEÑA HISTORICA	97
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LITOGRAFICAS	98
3.3 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	100
3.3.1 Actividades Primarias	100
3.3.1.1 Logística Interna	100
3.3.1.2 Operaciones	104
3.3.1.3 Logística Externa	109
3.3.1.4 Mercadotecnia y Ventas	110
3.3.1.5 Posventa	112
3.3.2 Actividades de Apoyo	112
3.3.2.1 Abastecimiento	112
3.3.2.2 Desarrollo Tecnológico	113
3.3.2.3 Administración del Recurso Humano	113
3.3.2.4 Infraestructura de la Empresa	115
3.3.3 Subcontratación	115
4.0 ANÁLISIS DOFA	116
5.0 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	117
5.1 Misión	117
5.2 Visión	118
5.3 Objetivos estratégicos	118

5.3.1	Objetivos de crecimiento	118
5.3.2	Objetivo de Mercadeo	118
5.3.3	Objetivo de desarrollo Tecnológico	119
5.3.4	Objetivo de desarrollo humano	119
5.3.5	Objetivo de Rentabilidad	120
6.0	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS	121
6.1	ESTRATEGIAS OFENSIVA O DE CRECIMIENTO	121
6.2	ESTRATEGIAS GENÉRICAS	122
6.3	ESTRATEGIAS CONCÉNTRICAS	123
7.0	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	125
7.1	Proyectos Estratégicos	125
7.2	Estrategias	126
7.3	Cadena de Valor Propuesta	127
7.3.1	Actividades primarias	129
7.3.1.1	Operaciones	129
7.3.1.2	Mercadotecnia y ventas	129
7.3.1.3	Servicio	129
7.3.2	Actividades de apoyo	130
7.3.2.1	Desarrollo Tecnológico	130
7.3.2.2	Administración del recurso humano	130
8.0	ANÁLISIS FINANCIERO	131
	CONCLUSIONES	
	BIBLIOGRAFIA	
	ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Tasa de crecimiento del PIB y la Inflación. Latinoamérica.	6
Cuadro 2. Encuesta de opinión industrial conjunta. Crecimiento Real.	29
Cuadro 3. Crecimiento del PIB por sectores	31
Cuadro 4. Exportaciones no tradicionales. (enero– octubre 2002)	34
Cuadro 5. Cotizaciones empresas Artes Graficas Cartagena	42
Cuadro 6. Matriz de causalidad de problemas. PREPODES Artes gráficas	82
Cuadro 7. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio. POAM:	87
Cuadro 8. Cotización Litográficas	111
Cuadro 9. Matriz DOFA	116
Cuadro 10. Matriz de Correlación	125
Cuadro 11. Amortización	132
Cuadro 12. Balance General Litográficas	133

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico1. Número de empleados en las empresas del sector gráfico en Cartagena	9
Gráfico 2. Distribución por países de trabajadores de empresas del sector gráfico en América Latina	14
Gráfico 3. Crecimiento económico en América Latina.	28
Gráfico 4. PIB. Crecimiento real % por años. 1995-2002.	31
Gráfico 5. Balanza Comercial de bienes. Bolívar Enero a junio 2001-2002.	23
Gráfico 6. Importaciones por países de compra. Bolívar. Enero – junio, 2001 – 2002.	37
Gráfico 7. Inflación por grupos de bienes y servicios. Acumulado agosto 2002.	39
Gráfico 8. Promedios de tarifas del impuesto de industria y comercio para la actividad industrial.	40
Gráfico 9. Tarifas del impuesto predial para la actividad industrial, 2002.	41
Gráfico 10. Principales problemas de la industria (octubre 2002).	46
Gráfico 11. Tasa de desempleo. Siete principales áreas metropolitanas.	47
Gráfico 12. Tasa de desempleo por ciudades.	50
Gráfico 13. Población económicamente activa según nivel de educación. Sep. 1999.	52
Gráfico 14. Población ocupada en el sector industrial según nivel de educación. Sep. 1999	52
Gráfico 15. Nivel tecnológico de las empresas gráficas en Cartagena	60
Gráfico 16. Matriz causa – efecto	83

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso productivo del sistema de impresión offset.	54
Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	65
Figura 3. Arbol de problemas. PREPRODES.	84
Figura 4. Arbol de soluciones. PREPRODES.	85
Figura 5. Estructura Organizacional Litográficas	98
Figura 6. Cadena de valor Actual	101
Figura 7. Cadena de Valor Propuesta	128

GLOSARIO

- ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA: Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones.

- CADENA DE VALOR: Es una plantilla que las empresas utilizan para determinar su posición de costos e identificar los diversos medios que puede emplear para facilitar la puesta en práctica de la estrategia a nivel de negocios.

- COMPETITIVIDAD: Es la capacidad de una industria o empresa para alcanzar con relación a sus competidores, una rentabilidad superior al promedio, de tal forma que sea sostenible en el tiempo.

- DAFO COMPETITIVO: Auto análisis que se le realiza a una determinada empresa que consiste en evaluar sus debilidades y amenazas junto con sus fortalezas y oportunidades para determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos.

- **DEMANDA:** Bienes de consumo y producción y de los servicios que una persona desea adquirir mediante el pago del valor previamente asignado a dichos bienes o servicios.

- **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:** Son los principios corporativos, la misión, la visión, que debe tener toda organización para crear y obtener estabilidad y permanecer en el mercado.

- **ECONOMÍA:** Ciencia que se propone el análisis riguroso de los procesos de producción, canalización y distribución de los recursos, del mecanismo de intercambio comercial, del papel del trabajo humano en el aprovechamiento de las materias primas y de las necesidades de consumo.

- **ENTORNO GENERAL:** Esta compuesto por los elementos en la sociedad que pueden influir sobre una industria y sus empresas.
Ejemplo: Factores Económicos, Políticos, Tecnológicos etc.

- **ENTORNO INDUSTRIAL:** Conjunto de factores que influyen de manera directa sobre una compañía, sus acciones y respuestas competitivas. Estos son los proveedores, clientes, productos sustitutos, competidores potenciales y directos.

- **ESTRATEGIA:** Patrón o plan que integra los principales metas o políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

- **ESTRATEGIA COMPETITIVA:** Significa escoger en forma deliberada ciertas actividades (o procesos) que entreguen al cliente una exclusiva mezcla de valor y le aseguren a la compañía una ventaja competitiva sostenible.

- **FORMULACIÓN ESTRATÉGICA:** Convertir las opciones estratégicas en planes de acción concretos. Para ello es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción.

- **IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS:** Puesta en marcha de las estrategias. Implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

- **INDUSTRIA:** Grupo de compañías oferentes de productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí.

- **MERCADO:** Es el área donde participan de manera conjunta la totalidad de oferentes y demandantes de un determinado producto o servicio junto con todos los factores que influyen en su comportamiento entre los cuales están los precios, costos, preferencias de los consumidores, etc; los cuales dependen a su vez del ambiente competitivo en el que se desenvuelven.

- **MISIÓN:** Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otras organizaciones, en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

- **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** Proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen procesos y analizan información interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad para anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

- **RENTABILIDAD:** Mide el rendimiento óptimo deseado como producto de la venta de bienes y servicios ofrecidos a los consumidores y el nivel de beneficio obtenido por los empresarios.

- **VENTAJA COMPETITIVA:** Cualquier característica de la empresa que la protege del ataque directo de la competencia, asegurándole unos beneficios por encima de la media del sector.

- **VISIÓN:** Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área este dentro de 3 a 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

RESUMEN

Investigaciones por muestreo estiman que, en América Latina 450.000 empresas están involucradas en la actividad gráfica, de las cuales 70% está compuesto por pequeñas unidades fabriles, que emplean entre 5 y 20 empleados. Apenas una cuarta parte de las fábricas tiene entre 20 y 50 trabajadores y solo el 5% son plantas con más de 50 trabajadores. Situación que es similar a la de las empresas del sector gráfico en la ciudad de Cartagena, en donde debido a recortes de personal la mayoría de las empresas cuentan con un personal de trabajo entre diez y veinte personas.

La tendencia de las empresas del sector gráfico es agremiarse como lo demuestran la Confederación Latinoamericana de la Industria Gráfica, CONLATINGRAF y la Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica, ANDIGRAF. Sin embargo, es interesante el hecho de que ninguna empresa del sector gráfico en la ciudad de Cartagena pertenezca a alguna asociación de empresarios gráficos como Andigraf, lo cual las pone en desventaja con respecto a sus competidores a nivel nacional y peor aún no tienen el apoyo de una entidad como estas para darse a conocer y competir en el mercado Latinoamericano, lo que significa una desventaja para el sector gráfico en

Cartagena ya que no esta reaccionando con una posición estratégica ante los desafíos que esta imponiendo la actual economía mundial.

Un punto positivo que se debe resaltar es el inicio de un proceso de asociatividad por medio de la conformación de un Programa de desarrollo empresarial sectorial PRODES aplicado al sector gráfico en Cartagena liderado por la ACOPI, ya que permitirá identificar problemas y buscar de manera sinérgica soluciones para el logro de una situación favorable para el sector local en el futuro.

En los últimos períodos, este sector ha presentado problemas causados entre otras cosas por la situación económica por la que ha atravesado el país y de la cual este se está empezando a recuperar, esta crisis produjo situaciones como el cierre de algunas empresas gráficas en la ciudad, reducción de personal en la mayoría y disminuciones en la demanda que llevaron a una caída de los precios generando entre las empresas una guerra de los mismos. Además el sector ha presentado un crecimiento negativo en los últimos períodos a nivel nacional, lo que ha ocasionado que las empresas del sector gráfico en Cartagena presenta un alto grado de rivalidad entre las empresas establecidas y mientras esta situación no cambie y el crecimiento no presente un comportamiento favorable, la rivalidad seguirá siendo alta.

Por esto es necesario que Litográficas genere una ventaja competitiva que le permita crecer y permanecer en tiempos de crisis para lo cual es indispensable que implemente en sus operaciones estrategias que le ayuden a generar valor a sus actividades y le permitan ser más competitivo.

INTRODUCCIÓN

El entorno competitivo actual exige que los empresarios tomen conciencia de la necesidad de crear ventajas competitivas a nivel interno de sus empresas que les permita crear fuentes sostenibles de crecimiento

Es importante tener en cuenta que hoy en día las principales fuentes de ventajas competitivas se basan en el conocimiento, la calidad del recurso humano, las relaciones humanas, el razonamiento productivo, la capacidad de innovar y de trabajar en cooperación.

Cada vez es más evidente el impacto que tienen sobre una industria, el comportamiento de los factores económicos, políticos y sociales de un país tanto internamente como a nivel mundial; razón por la cual se analizarán a lo largo del presente trabajo los diferentes factores que han influido de manera directa o indirecta y que han generado algún impacto en la industria gráfica de la ciudad de Cartagena.

Por otra parte, es indispensable que las empresas analicen su posición relativa frente a sus competidores, ya que en la medida en que los empresarios conozcan a su competencia y manejen información con respecto al mercado, así como las necesidades y expectativas de sus clientes, estarán en capacidad de tomar decisiones mejor informadas que además les permitirá prever las áreas donde

pueden ser vulnerables frente a la competencia. También es importante, que las empresas tengan claramente definidos sus procesos y conozcan sus capacidades y limitaciones a nivel interno, ya que esto les permitirá identificar debilidades en los procesos, prevenir sus efectos y convertirlas en oportunidades aprovechando al máximo las fortalezas.

Por otra parte, también es cierto que la competitividad de una empresa puede verse afectada de manera positiva o negativa por la competitividad de otras empresas dentro de la misma industria, dependiendo a su vez de la competitividad colectiva que en esta exista; ya que puede ser vista como una amenaza para el crecimiento de las empresas pertenecientes a esta, o por el contrario puede ser fuente de fortaleza cuando las empresas de determinada industria cambian sus perspectivas en cuanto al significado de la palabra "competencia" y dejan de ver a sus competidores como rivales para empezar a comprender la importancia y el valor que genera la cooperación.

Las alianzas estratégicas son un ejemplo clave de cooperación y de integración entre empresas, y constituyen un aspecto fundamental en la nueva era que están viviendo las economías en general; en donde las empresas necesitan buscar una mejor posición estratégica para enfrentar las amenazas y los desafíos de la de esta economía mundial.

Por su parte, la industria gráfica Latinoamericana no ha sido ajena a esta tendencia ya que como se verá en el siguiente trabajo, actualmente son muchas las empresas del sector gráfico en Latinoamérica que hacen parte activa de la Confederación Latinoamericana de la Industria Gráfica CONLATINGRAF, la cual agrupa a más de 40.000 empresas , y dentro de la cual Colombia participa con un buen porcentaje a través de la Asociación Colombiana de la Industria Gráfica ANDIGRAF, lo que demuestra la importancia que hoy en día tiene el asociarse y trabajar de manera conjunta en la solución de problemas o necesidades que de manera individual podrían tal vez no tener solución.

Un factor interesante en este ambiente de asociatividad es el hecho de que ninguna empresa en la ciudad de Cartagena pertenezca a alguna asociación de empresarios gráficos como las anteriormente mencionadas, o aún así, no existan relaciones de asociatividad entre las empresas del sector a nivel local. Esto es una gran debilidad para el sector gráfico en Cartagena ya que significa que estas empresas no están reaccionando con una posición estratégica ante la dinámica de la competencia actual.

Es necesario entonces, que las empresas del sector gráfico en la ciudad de Cartagena, asuman una postura proactiva y comprendan la importancia que tiene el trabajar en sinergia para promover y fomentar el desarrollo de la industria gráfica tanto a nivel local, como nacional e internacional.

1. MARCO GENERAL DE LA INDUSTRIA GRAFICA

Es importante analizar como la situación actual económica, política y social del mundo generan impacto sobre el sector de artes gráficas en América latina, Colombia y por ende en Cartagena, por lo tanto, en este primer capítulo se analizará el panorama general, así como de las perspectivas para el futuro de este sector.

Según el Fondo Monetario Internacional (*World Economic Outlook, septiembre de 2002*). La economía Latinoamericana crecerá en un 3% en el año 2003. Lo que significa un nuevo aire para la región después de dos difíciles años. Cuadro 1.

Tasas de crecimiento del PIB y la Inflación						
	PIB			Inflación		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003
Total	0.6	-0.6	3.0	6.4	8.6	9.3
Argentina	2.5	-3.7	1.0	-1.1	29.0	48.0
Brasil	1.5	1.5	3.0	1.6	0.9	4.4
Chile	2.8	2.2	4.2	3.6	2.1	2.8
Colombia	1.4	1.2	2.0	8.0	5.7	5.0
Costa Rica	0.9	2.4	2.0	11.3	11.0	11.3
Guatemala	1.8	2.3	3.5	8.7	5.0	3.9
México	-0.3	1.5	4.0	6.4	4.8	3.7
Rep. Dominicana	2.8	3.5	5.3	8.9	4.8	4.5
Uruguay	-3.1	-11.1	-4.5	4.4	24.2	49.9
Venezuela	2.8	-6.2	2.2	12.5	22.7	25.2

Cuadro 1. Fuente: FMI "World Economía Outlook" Septiembre de 2002

El gobierno colombiano calcula que la economía crecerá un 2% en el 2003, los analistas privados, por su parte, pronostican un crecimiento un poco mayor (entre 2 y 2.5%). Se trata en todo caso de tasas modestas. De acuerdo con estas proyecciones el desempeño de la economía en 2003 será apenas levemente superior del año 2002.

El Banco Mundial en su informe, publicado en diciembre pasado, "Perspectivas de la economía mundial y de los países en desarrollo 2003: las oportunidades globales se activan con la inversión"¹, estima que a pesar de los riesgos en el corto plazo, el PIB regional crecerá 1,8 por ciento en el 2003 y 3,7 por ciento en el 2004 con la esperada recuperación de la economía mundial, en especial de los volúmenes de intercambio, los precios de los productos básicos y los flujos de capital, siempre y cuando se produzca un vuelco fundamental en la incierta perspectiva del mercado .

A pesar de que el crecimiento económico en este comienzo de la década se ha desacelerado con respecto al promedio de los noventa (2.6%), se espera para los próximos años de acuerdo con las proyecciones de los organismos

¹ Informe del Banco Mundial

internacionales, es posible pensar que la industria gráfica volverá a los niveles de crecimiento que tuvo en la primera mitad de la década del 90.

En América Latina este sector representa un conjunto de cerca de 42.000 empresas que emplean medio millón de personas, suma el 5% del peso económico del sector en todo el mundo y el 17% de las industrias de ese segmento en el planeta.

Investigaciones por muestreo estiman que, en América Latina 450.000 empresas están involucradas en la actividad gráfica, de las cuales 70% esta compuesto por pequeñas unidades fabriles, que emplean entre 5 y 20 empleados. Apenas una cuarta parte de las fábricas tiene entre 20 y 50 trabajadores y solo el 5% son plantas con más de 50 trabajadores.

A través de estas estadísticas se puede observar que la situación del sector en general en América Latina es similar a la de las empresas del sector en la ciudad de Cartagena en cuanto a personal de trabajo se refiere; ya que según información obtenida por medio de encuestas realizadas en empresas del sector en la ciudad, el 63% de estas cuentan con un personal de trabajo entre 10 y 20 personas ya que en su mayoría se han visto en la necesidad de hacer recortes de personal, mientras que solo un 19% ha logrado mantener su personal de trabajo en un promedio de 40 a 50 personas. Gráfico 1.

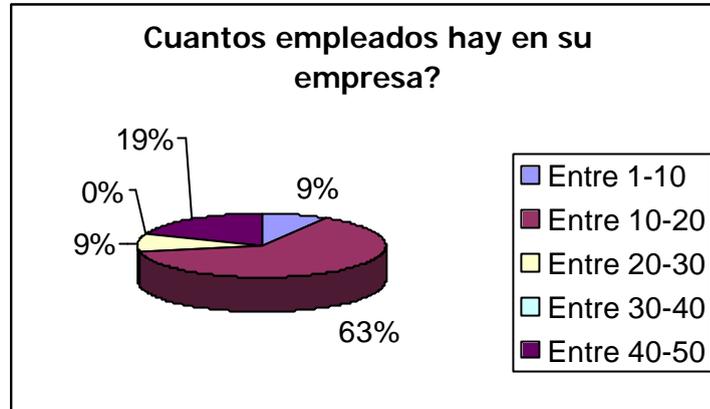


Gráfico 1. Fuente: Encuestas. Cálculos de autor.

Por otra parte, la incorporación de tecnología a la actividad de impresión y conversión ha sido bastante dinámica en los últimos años. Las importaciones de maquinaria y equipo entre 1990 y el 2000 en América Latina fueron de 8.071 millones de dólares. En el 2001 ingresaron equipos por valor de 1.168 millones de dólares y el año pasado, si bien se registran reducciones en las cifras disponibles para Brasil, México y Colombia, es evidente que la región sigue preparándose para el futuro .

Esta incorporación de nuevos procesos tecnológicos indica una fuerte tendencia a la digitación de la información y a la automatización y robotización de la producción. Otra característica que se perfila es el aumento en la capacidad

productiva, con incremento de la velocidad de rotación y la incorporación de terminación en las operaciones de impresión. También están presentes los nuevos procesos como la impresión digital e impresión de información variable.

Otro aspecto que cobra una gran importancia es la Internet, la cual, esta transformando al sector gráfico pero no amenaza la expansión de la comunicación gráfica como suele pensarse en el medio.

“Según una investigación del mayor fabricante mundial de maquinaria y equipos para imprimir, los medios impresos representan 70% de la comunicación del mundo. Solo en el año 2010 deberán ser superados por los medios electrónicos, en una proporción equilibrada (de 49% contra 51%).”²

En 1999 se contaban cerca de 92 millones de usuarios en todo el mundo comprando algunos productos o servicios en Internet, en el 2003 se prevé que 320 millones de usuarios estarán utilizando el comercio electrónico. Por lo tanto, lo que se espera es que la Internet, ampliará el mercado gráfico en números absolutos,

² Revista Artes Gráficas. La columna del presidente. Octubre 2002.

representando el 10% de las ventas totales del sector (catálogos, libros, revistas y demás productos impresos).

En este escenario, las empresas gráficas de América Latina deberán buscar una nueva posición estratégica para enfrentar los constantes desafíos de la economía mundial. Aquí juegan un papel muy importante las fusiones y alianzas entre empresas, ligadas al aporte tecnológico y recursos humanos calificados los cuales constituyen un aspecto fundamental en esta nueva era.

Un ejemplo de alianzas y de integración lo constituye la Confederación Latinoamericana de la industria gráfica, CONLATINGRAF, la cual, además de actuar como vocera oficial de la industria gráfica en América Latina a través de sus 34 años de actividad gremial, ha sido la principal promotora de su desarrollo regional e internacional. Esta organización agrupa a más de 40.000 empresas gráficas de América Latina dentro de la cual cabe anotar se encuentra afiliada la Asociación Colombiana de la industria de la comunicación gráfica ANDIGRAF como se ve a continuación en el listado de asociados que hacen parte de Conlatingraf.

1.1 CONFEDERACIÓN LATINOAMERICANA DE LA INDUSTRIA GRAFICA

La Confederación Latinoamericana de la Industria Gráfica, CONLATINGRAF, fue fundada en noviembre de 1967, en la Ciudad de Mar del Plata, República Argentina, y tiene su sede permanente en Montevideo, capital de Uruguay. Es una organización gremial que está integrada por las siguientes federaciones, cámaras y asociaciones de 16 países de América Latina, Centroamérica y el Caribe:

- ✓ Federación Argentina de la Industria Gráfica y Afines, FAIGA.
- ✓ Asociación Brasileira de la Industria Gráfica, ABIGRAF.
- ✓ ***Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica, ANDIGRAF.***
- ✓ Asociación de la Industria Gráfica Costarricense, ASOINGRAF.
- ✓ Asociación Gremial de Impresores de Chile, ASIMPRES.
- ✓ Federación de Industriales Gráficos del Ecuador, FIGE.
- ✓ Asociación de la Industria Gráfica Salvadoreña, AIGSA.
- ✓ Unión de Industriales Litógrafos de México, UILMAC.
- ✓ Cámara de Industria de las Artes Gráficas de Nicaragua, CIAGRAN.
- ✓ Asociación Dominicana de Industrias Gráficas y Afines, ADIGA.
- ✓ Asociación de Industriales Gráficos del Paraguay, AIGP.

- ✓ Asociación de Industriales Gráficos del Perú, AGUDI.
- ✓ Asociación de Industriales Gráficos del Uruguay, AIGU.
- ✓ Asociación de Industriales de Artes Gráficas de Venezuela, AIAG.
- ✓ Asociación de la Industria Gráfica en Panamá, ADIGRAP.
- ✓ Gremial de Artes Gráficas e Impresión en Guatemala.

Conlatingraf agrupa, en conjunto, a más de 40.000 empresas gráficas que emplean alrededor de 476.000 trabajadores (gráfico 2), distribuidos de la siguiente manera:

México	137.060
Brasil	189.000
Argentina	66.200
Colombia	26.993
Perú	29.826
Uruguay	3.730
Chile	21.125
Nicaragua	2.073

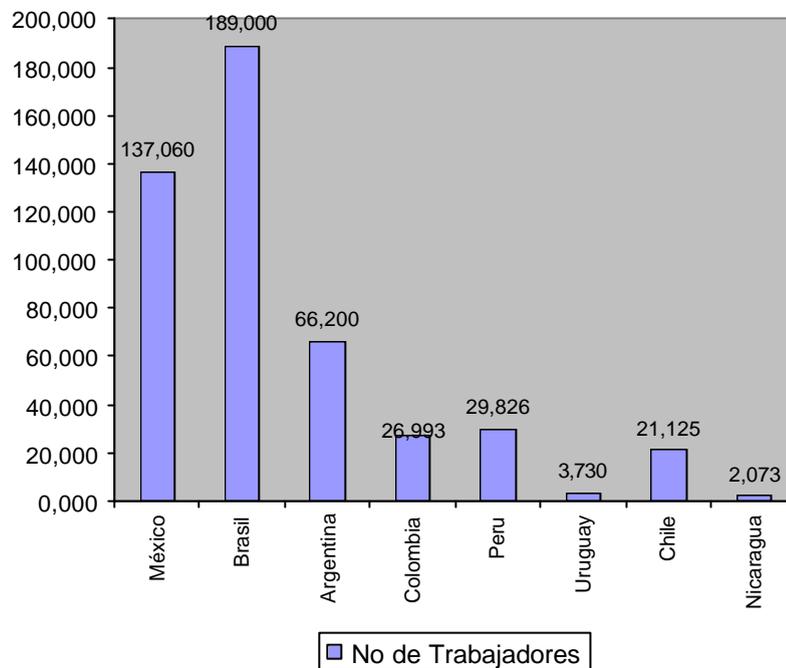


Grafico 2. Fuente: Cálculos del Autor.

En este gráfico se puede ver como es la presencia del sector gráfico colombiano en Latinoamérica donde se puede decir, que cuenta con un número de empresas representativo en comparación a 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 esta 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.

Además de tener el apoyo de varias empresas internacionales, en calidad de socios cooperadores, CONLATINGRAF cuenta con el respaldo de las siguientes instituciones: Federación Nacional de Industrias Gráficas (de España), CMM International, NPES y la Printing Association of Florida.

CONLATINGRAF, es una de las organizaciones latinoamericanas más antiguas, con mayor actividad y presencia en los foros empresariales del mundo. Desde su fundación ha realizado hasta el momento 61 asambleas y 17 congresos latinoamericanos; y se han emitido más de 160 resoluciones sobre diversos temas de interés, en defensa de los problemas de la industria gráfica de países afiliados.

La confederación ha participado en cuatro congresos mundiales, uno de ellos realizado en América Latina; y en 6 Congresos Iberoamericanos, los cuales se alternaron entre América Latina y Europa.

Además de estar vinculado a la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), CONLATINGRAF promueve frecuentemente cursos de capacitación en los países de la región, por medio del Círculo Interamericano de Formación y Desarrollo Tecnológico para la Industria Gráfica, CIFAG, y apoya la realización de las mayores exposiciones de máquinas y equipos gráficos en el continente.

Entre los principales objetivos de la confederación se encuentran los siguientes:

- a. Representar y defender los derechos e intereses de la industria gráfica latinoamericana.
- b. Fomentar y mantener el desarrollo de la industria gráfica de América Latina en beneficio de las entidades afiliadas y de los industriales gráficos de los países miembros.
- c. Promover y fomentar la colaboración entre las entidades afiliadas, coordinando la prestación de servicios que la cámara o los organismos técnicos de un país puedan prestar a otro; así como el intercambio de

información técnica, estadística y de toda índole dentro de un sano espíritu de integración. Procurar mantener a sus miembros informados sobre los acontecimientos referidos a la industria gráfica, en general, y de cada uno de los países miembros en particular.

- d. Recibir y prestar asesoría técnica a los organismos internacionales que se relacionan con la industria gráfica y sus miembros, procurando una tecnología gráfica acorde a las realidades socioeconómicas de los países miembros.
- e. Fomentar la formación y capacitación de la mano de obra especializada.
- f. Defender a pedido de cualquiera de sus miembros, los intereses comunes que los unen.
- g. Participar dentro de los procesos de integración latinoamericana velando porque ésta se dé dentro de un marco de equidad que consulte y defienda los intereses de los industriales gráficos de los países involucrados.
- h. Preservar todos los intereses de los confederados en el marco latinoamericano contra incursiones de países fuera de su radio de acción.
- i. Presentar y sustentar ante los poderes públicos de los respectivos países y ante las entidades nacionales e internacionales; estudios, recomendaciones y necesidades de la industria gráfica de América Latina, en general, y de la Confederación en particular.

- j. Mantener permanentemente contacto con las entidades de la industria gráfica, procurando el intercambio de información técnica y demás que se considere aconsejable.
- k. Afiliar a federaciones o entidades cuya vinculación se crea necesaria o conveniente para el desarrollo de la confederación.

1.2 ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN GRAFICA.

ANDIGRAF se fundo en abril de 1975 en Bogotá, Colombia, como una corporación civil sin ánimo de lucro. Es un gremio de industria, especializado, producto de la visión de un grupo de empresarios gráficos que vieron en la forma asociativa la manera más adecuada de responder a las necesidades de un sector con gran potencial de desarrollo desde el punto de vista empresarial, humano y económico.

Con el paso de los años, la Asociación ha venido evolucionando en sus funciones y estructura, para adecuarse a nuevas condiciones, en una economía más abierta y globalizada. Con un carácter dinámico, **ANDIGRAF**, se propone fortalecer el desarrollo de una oferta gremial para los afiliados, que contemple, además de

programas y servicios específicos, un trabajo con proyección en el mediano y largo plazo, que beneficiará al sector en particular y al país en general.

La Asociación, consciente de la importancia de responder a las necesidades del conjunto de sus afiliados, ha buscado consolidar una estructura interna que, sin desatender las acciones de gestión y representación gremial - fundamentales para el cumplimiento de su objeto social-, le permita generar en asocio con otras entidades y organismos, programas, actividades y servicios que complementen la oferta gremial existente.

A nivel interno se ha desarrollado de un programa de servicio al cliente y, a través de la capacitación del personal de la asociación, se ha fortalecido la atención y oportuna respuesta a las necesidades que se han identificado. Con base en un amplio programa de visitas y la realización de reuniones de trabajo con los empresarios, se busca precisar a qué tipo de actividades están dispuestos a concurrir, y en su defecto, los mecanismos idóneos para mejorar los actuales niveles de comunicación y de satisfacción respecto a la Asociación.

En desarrollo de sus funciones y objetivos, en búsqueda de beneficiar a un mayor número de empresas, **ANDIGRAF** ha venido desarrollando una amplia campaña de afiliaciones a nivel nacional, cuyos resultados, sin ser aún los deseados, confirman el interés de los empresarios en asociarse para darle, de manera conjunta y concertada, solución a problemas o necesidades que no pueden tener respuesta a nivel individual.

Entre los nuevos miembros afiliados están los siguientes:

En Bucaramanga: Futura Impresores Ltda.

En Cali: Formas y Valores-Forval S.A., Graficas Los Andes Ltda., Piscioti E.Hijos & Cia. S en C., Acabados Gráficos Ltda.

En Santafé de Bogota: Editorial Carrera Séptima Ltda., Fitolito América Ltda., Xpress Estudio Grafico y Digital Ltda., Imágenes y Texto Ltda.,Cartoprint Ltda., Comunican S.A., Lunaranjo y Cía. S en C.

En Medellín: Editorial Novedades Edinova Ltda., Zetta Colina S.A., Nuestros Medios S.A. y/o Litografía, Sigifredo.

En Manizales: Editar S.A., Editorial Blanecolor Ltda.

En Tunja: Editorial Talleres Gráficos Ltda.

Nuevos miembros cooperadores:

En Cali: Paredes Trading S.A.

En Santafé de Bogotá: Cimagraf Ltda., Regrafco Ltda., Smithkleim Beecham Colombia S.A., Consejo Empresarial Colombia-Canadá, Digisource Ltda.

Es evidente que la tendencia de las empresas del sector gráfico es agremiarse, y es aún más interesante el hecho de que ninguna empresa del sector gráfico en la ciudad de Cartagena pertenezca a alguna asociación de empresarios gráficos como Andigraf, lo cual las pone en desventaja con respecto a sus competidores a nivel nacional y peor aún no tienen el apoyo de una entidad como estas para darse a conocer y competir en el mercado Latinoamericano. Lo que demuestra, que el sector gráfico en Cartagena no está reaccionando con una posición estratégica ante los desafíos que está imponiendo la actual economía mundial.

Max Schrappe, presidente de La Confederación Latinoamericana de la Industria Gráfica, Conlatingraf, en su columna Los desafíos de 2003, publicada en la edición de febrero dice: "La primera cuestión por enfocar no depende de gobiernos y otros actores. Se trata de una postura proactiva del sector: la preservación del mercado evitando, en el contexto interno de cada país y del comercio exterior, la competencia predatoria, que envilece los precios, reduce el lucro y amenaza la supervivencia de las empresas. Los competidores no son enemigos sino

personas jurídicas que, en sinergia, deben desarrollar acciones en conjunto para valorizar sus productos y servicios ante los clientes y la sociedad".³

Esta situación se ve reflejada claramente en el sector gráfico en la ciudad de Cartagena, donde existe una problemática actual reflejada en una disminución en la demanda; y según resultados arrojados por encuestas realizadas a empresas del sector en la ciudad, existe una guerra de precios causada por esta disminución lo que ha llevado a estas empresas a bajar los precios de sus productos y/o servicios; el 71% de los encuestados afirmó haber bajado sus precios en un porcentaje entre un 5 y 15% con respecto a períodos anteriores.

Así mismo, la industria de artes graficas en Cartagena se esta viendo afectada por el comercio informal a través de la generación de múltiples pequeñas empresas de garaje, las cuales han venido invadiendo el mercado en la ciudad y están afectando al sector en general ya que cotizan por debajo de los precios del mercado debido a que tienen menores costos de producción y al no estar constituidas legalmente ante la cámara de comercio de la ciudad, estas no pagan impuestos.

³ Revista Artes Gráficas. La columna del presidente. Los desafíos del 2003.

Por esta razón, los empresarios del sector en Cartagena han iniciado un proceso de identificación de problemas y búsqueda de soluciones liderado por la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias ACOPI, con el objetivo de buscar una situación favorable para el sector en la ciudad a través de la conformación de un Programa de desarrollo empresarial sectorial PRODES, en donde juega un papel muy importante la puesta en marcha de una estrategia de asociatividad entre los empresarios gráficos de Cartagena, y a cuyo proceso y desarrollo se le hará seguimiento y será parte de la temática a tratar en el siguiente capítulo en la sección de análisis de la industria.

2. ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO

El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica y plantea actualmente una visión mucho más amplia que la que se tenía hace unos años. Ya no solamente interesa estudiar los cambios en los gustos y los hábitos del consumidor o usuario, o de la tecnología; ahora la empresa debe responder también a los cambios en los valores sociales y culturales, a su ambiente político y a las tendencias de crecimiento de la economía.

Se trata de determinar cuál es la situación actual del entorno y como este podría llegar a presentarse en el futuro, para lo cual es indispensable analizar los factores que están fuera de la organización que condicionan o afectan su comportamiento.

El análisis del entorno externo se dividirá en dos partes, el análisis del entorno general y el análisis del entorno industrial, a través de los cuales se podrá identificar cuáles son las fuerzas del entorno que influyen o afectan el comportamiento de la empresa de artes gráficas *LITOGRAFICAS*, lo cual a su vez habilitará a la empresa a reaccionar oportunamente ante los factores externos, con

el fin de aprovechar las oportunidades que le genera el entorno, a la vez que anticipa el efecto de las amenazas generadas por este.

Este análisis se dividirá en seis áreas claves:

- Factores económicos.
- Factores socio-culturales.
- Factores tecnológicos.
- Factores político-legales.
- Factores geográficos.
- Factores competitivos.

De estas seis áreas las primeras cinco se analizarán en el entorno general y los factores competitivos constituirán la temática del análisis industrial, el cual se complementará con la información obtenida en las reuniones de PREPRODES artes gráficas y a través de las encuestas y entrevistas realizadas a empresas del sector en la ciudad.

En conclusión, el análisis de cada uno de estos elementos nos permitirá tener un conocimiento del comportamiento de la variable, factores que lo determinan y la manera como opera.

2.1 ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL

2.1.1 FACTORES ECONOMICOS

Los factores económicos están compuestos por las variables macroeconómicas, y las variables microeconómicas.

Variables macroeconómicas son aquellas variables del sistema económico que afectan a todos los agentes involucrados en una economía. Como por ejemplo, tasa de crecimiento de la economía, tasas de interés, inflación, impuestos.

Variables microeconómicas; muestran la relación de una empresa y su mercado específico y son independientes para cada tipo de negocio. Como son: precios, costos, oferta, demanda.

2.1.1.1 VARIABLES MACROECONÓMICAS.

Para la economía colombiana, el año 2002 puede calificarse como un año de transición, en el cual el sector productivo asumió una actitud cautelosa, ante la serie de factores de incertidumbre que se presentaron a lo largo del año. En materia de seguridad el país comenzó con la ruptura del proceso de paz, seguido de un recrudecimiento del conflicto armado. Posteriormente, vino el período pre-electoral. Pero, la incertidumbre no se limitó al ámbito interno.

En los últimos años ha sido evidente que nuestra economía está cada vez más vinculada a los procesos internacionales y, en esa dirección, en el 2002 el país se vio afectado por la lenta recuperación de Estados Unidos, la crisis económica y de gobernabilidad en Venezuela, la incertidumbre que acompañó las elecciones en Brasil y Ecuador y, en general, la crisis económica de los países del MERCOSUR. Estas dificultades se reflejaron sobre la economía colombiana de diversas formas: deprimiendo las exportaciones, dificultando y encareciendo el acceso al mercado de capitales internacionales y, en general, desestimulando el flujo de recursos externos.

2.1.1.1.1 Crecimiento económico

En los años que siguieron a la crisis de 1999, Colombia logró rápidamente iniciar su proceso de recuperación. Es así como se pasó de una caída de -4.2% en 1999, a un crecimiento de 2.7% en el 2000, a 1.4% en el 2001 y 2% en el 2002. Si bien estas tasas son insuficientes para resolver los serios problemas económicos y sociales del país, es importante recordar que Colombia ha logrado este proceso de recuperación en medio de un difícil entorno nacional e internacional.

La globalización ha estrechado las relaciones de Colombia con el mundo en los ámbitos jurídico, político, social, ambiental, cultural y económico. En este último campo, el país ha aumentado su comercio mundial, tiene una mayor presencia de inversión extranjera, cuenta con mayores flujos financieros. En este marco no resulta extraño entonces que, en los últimos años, la economía colombiana se haya visto afectada por la baja dinámica de la economía mundial y por las crisis recientes.

A este difícil entorno se le agrega la incertidumbre que ha caracterizado al país en los últimos años, en materia de seguridad y paz. En los últimos años se hizo un esfuerzo por avanzar en el proceso de paz. A principios del presente año se

rompieron los diálogos con la insurgencia, lo que generó un ambiente de incertidumbre y un creciente temor de que aumentara la escalada terrorista.

Es en esta perspectiva, puede calificarse el crecimiento del país como aceptable, si se tiene en cuenta que la mayoría de los países de la región Latinoamericana registran tasas más bajas de crecimiento como se puede apreciar en el siguiente gráfico. (Gráfico 3).

Crecimiento económico en América Latina

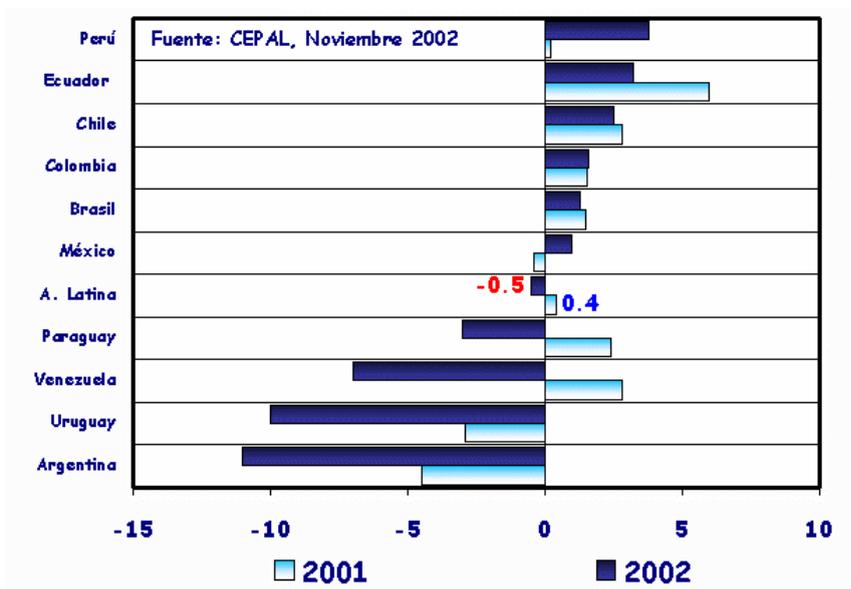


Gráfico 3. Fuente: CEPAL, Noviembre 2002.

En Colombia, encontramos que por sectores las actividades que presentan una mayor dinámica son tabaco, sustancias químicas, plástico y sus productos, vidrio y sus productos, vehículos automotores y otros equipos de transporte. Contrasta con lo anterior, las dificultades en los sectores de curtido y preparados de cuero, calzado, actividades de impresión y productos de caucho, en los cuales la caída en producción y ventas está cerca de o supera el -5%. (Cuadro 2).

Cuadro 2. CRECIMIENTO REAL

SECTOR	Producción	Ventas (*)	Ventas (*)
		Totales	Mercado Nacional
ALIMENTOS	2.9	3.4	2.6
Alimentos preparados para animales	8.5	9.0	8.8
BEBIDAS	5.9	5.8	5.8
PRODUCTOS DE TABACO	11.8	11.4	16
HILATURA, TEJEDURA Y ACABADOS	4.8	5.3	8.7
PRENDAS DE VESTIR; CONFECCIONES	-1.1	-2.0	-0.4
CURTIDO Y PREPARADO DE CUEROS	-11.0	-10.6	-24.2
CALZADO	-8.2	-6.1	-4.2
ASERRADO Y HOJAS DE MADERA	-1.1	4.2	3.7
PAPEL Y CARTON	3.5	5.5	7.3
ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN	-5.8	-5.9	-6.4
REFINACION DE PETROLEO	-4.4	-4.6	-3.1
DERIVADOS DEL PETROLEO	0.7	3.9	1.1
SUSTANCIAS QUIMICAS BASICAS; FIBRAS	11.6	11.5	5.4
OTROS PRODUCTOS QUIMICOS	4.3	1.0	-1.0
Productos farmacéuticos y medicinales	8.4	1.5	-0.1
Jabones, detergentes y perfumes	1.3	-2.7	-3.8
PRODUCTOS DE CAUCHO	-8.9	-13.5	-0.2
PRODUCTOS DE PLASTICO	13.3	12.4	8.4
VIDRIO Y SUS PRODUCTOS	20.0	17.8	-2.6
PROD. DE CERAMICA NO REFRACTARIA	5.5	8.9	-1.9
PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS	0.1	-0.1	0.1
Cemento, cal y yeso	0.6	-1.3	-1.0
HIERRO, ACERO, FUNDICION METALES	6.4	5.9	0.4
METALES NO FERROSOS; PRECIOSOS	1.0	4.2	3.8

PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL	3.2	2.6	0.3
MAQUINARIA DE USO GENERAL	-4.4	-4.1	3.9
MAQUINARIA DE USO ESPECIAL	5.3	11.2	9.6
APARATOS DE USO DOMESTICO	-4.1	-7.8	4.6
MAQUINARIA Y APARATOS ELECTRICOS	7.7	4.8	8.4
VEHICULOS AUTOMOTORES Y SUS			
MOTORES	7.8	11.7	26.1
OTROS TIPOS DE EQUIPOS TRANSPORTE	13.8	13.6	19.2
TOTAL	3.2	3.1	2.7

* VALORES PONDERADOS POR EL VALOR DE PRODUCCION DE CADA EMPRESA

Encuesta de opinión industrial conjunta crecimiento real, ANDI, ACOPI, ACOPLASTICOS, ANDIGRAF, ACICAM, ANFALIT, CAMACOL, ICPC, FEDECURTIDORES.

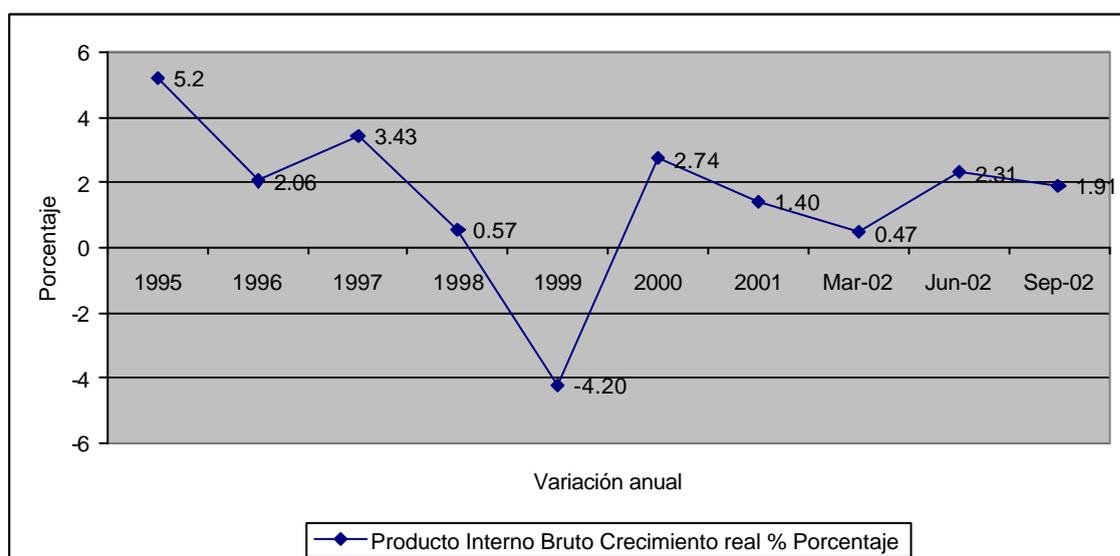
Vemos como el sector gráfico ha sido uno de los más afectados con la coyuntura económica y social por la que ha atravesado Colombia tanto en su entorno interno como en el ámbito internacional, lo que demuestra que la situación que ha venido viviendo las empresas de este sector en la ciudad de Cartagena no es ajena a las del resto del país.

La recuperación de la industria gráfica en Colombia es bastante lenta. Según el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), el crecimiento en el sector de imprentas, entre enero y septiembre de 2002, fue de -2.1% y en la actividad editorial la caída fue de -17.9%. Para papel y sus productos el descenso en el período fue de -2.3%.

2.1.1.1.2 PIB (producto interno bruto)

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), la variación porcentual anual del producto interno bruto (PIB) para el tercer trimestre de 2002 fue de 1.9%, y 1.6% en lo corrido del año. El crecimiento real anual de la economía fue 1.2 puntos porcentuales superior al registrado en el mismo trimestre del año anterior, y 0.4 puntos porcentuales inferior frente al segundo trimestre del año en curso. Gráfico 4. Por sectores económicos, el de mayor crecimiento anual fue la construcción (6.3%), seguido de electricidad (3.2%), transporte (2.8%), industria manufacturera (2.4%), agropecuario (1.7%), comercio (2.0%), establecimientos financieros (1.3%) y servicios sociales (1.2%). Cuadro 3.

Gráfico 4. Crecimiento real del PIB



Fuente: DANE

Cuadro 3. CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO – PIB

SECTOR	1999 p	2000 p	2001 p	Variaciones 2002 p*								
				ANUAL			TRIMESTRAL			ACUM ANO CORRIDO		
				I trim.	II trim.	III trim.	I trim.	II trim.	III trim.	I trim.	II trim.	III trim.
Agropecuario, Silvicultura, Caza y Pesca	-0.05	5.03	0.1	0.65	5.59	1.72	-0.03	2.55	-3.03	0.65	3.09	2.64
Explotación de Minas y Canteras	18.47	-10	-2.23	-4.42	-8.06	-9.55	-0.43	-4.5	2.74	-4.42	-6.23	-7.37
Electricidad, Gas y Agua	-4.18	0.7	1.86	3.29	2.59	3.21	1.38	0.79	0.88	3.29	2.94	3.03
Industria Manufacturera	-8.55	9.72	-0.76	-3.57	1.26	2.42	-0.49	3.58	0.26	-3.57	-1.17	0.01
Construcción	-27	-2.85	3.17	2.92	8.74	6.33	-9.77	9.43	3.32	2.92	5.88	6.04
Comercio, Reparación, Restaurantes y Hoteles	-15.4	10.46	1.88	0.87	-0.46	1.98	1.13	-1.39	1.44	0.87	0.2	0.79
Transporte, Almacena- miento y Comunicación	-1.92	2.23	3.36	2.71	3.28	2.79	1	1.37	-0.39	2.71	3	2.93
Establecim. Financieros, Seguros, Inmuebles, y Serv. A las Empresas	-4.94	1.15	0.24	0.12	3.5	1.34	0.75	1.39	-0.72	0.12	1.79	1.64
Servicios Sociales, Comu- nales y Personales	3.25	-0.92	1.45	0.7	2.92	1.16	-1.5	1.69	0.16	0.7	1.81	1.59
Menos: servicios bancarios imputados	-19.5	0.29	-6.14	-10.4	4.44	-11	-3.08	3.06	-10.1	-10.4	-3.43	-5.93
Subtotal valor agregado	-3.31	2.76	1.16	0.59	2.43	1.99	-0.34	1.59	0.35	0.59	1.51	1.67
Impuestos menos subvén- ciones sobre la producción e importaciones	-15.4	2.46	4.88	-1.21	0.71	0.71	-4.05	2.76	-2.11	-1.21	-0.25	0.07
PIB	-4.2	2.74	1.4	0.47	2.31	1.91	-0.6	1.66	0.19	0.47	1.39	1.56

P: Provisional

Variación anual = trimestre actual / igual trimestre año anterior

Variación trimestral = trimestre anual / igual trimestre anterior

Variación acumulada año corrido = acumulado año corrido actual / acumulado mismo período año anterior.

Fuente: DANE

2.1.1.1.3 Balanza comercial de Bolívar

Durante el primer semestre del 2002, el comercio exterior del departamento de Bolívar ascendió a us\$551.2 millones, cifra inferior en 17.4% a la registrada en igual período del año anterior cuando alcanzó la suma de us\$ 667.3 millones. El 53.4% corresponde a importaciones, conduciendo a un déficit de la balanza comercial en us\$37.2 millones (gráfico 5), inferior en 84.8 millones al observado en la misma fecha de 2001.

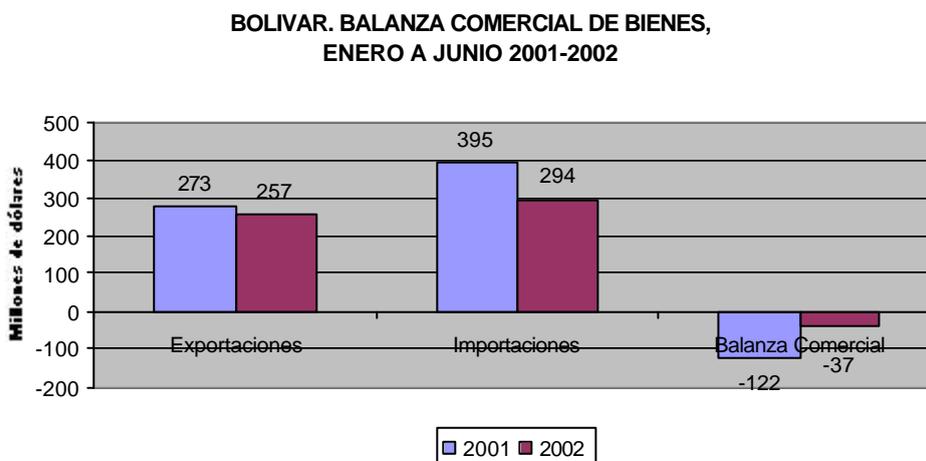


Gráfico 5. Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE

El menor déficit no obedece a mayores exportaciones, ya que estas se redujeron en 3.3%, sino al descenso del 25.4% en las importaciones, principalmente en las compras de materia prima para la industria que contribuyó con 14.2 puntos

porcentuales de la variación total, indicando un deterioro de la demanda interna y desaceleración de la industria.

2.1.1.1.4 **Exportaciones**

Un problema que tomó relativa importancia en Colombia en el 2002 fue el de las relaciones con los principales socios internacionales. Las exportaciones industriales, que fueron un motor importante de crecimiento de la actividad en los años anteriores, en el año 2002, muestran un comportamiento desfavorable. En el período enero-octubre del 2002, comparado con igual período del 2001, las exportaciones industriales cayeron -3%.

En este aspecto, los sectores más afectados son textiles, cuero, *imprentas*, maquinaria no eléctrica y equipo y material de transporte, que constituyen actividades con un alto peso en la actividad exportadora del país y caen más del -10% (Cuadro 4). Contrasta con lo anterior los crecimientos superiores al 7% que presentan algunas portantes en la actividad comercializadora presentan crecimientos. Es el caso de químicos industriales, plásticos y sus productos y metales no ferrosos.

EXPORTACIONES NO TRADICIONALES (Enero - Octubre 2002)			
	Valor	Participación	Var %
	US\$ Millones		
TOTAL	5.624	100.0	-1.12
AGROPECUARIO	1.018	18.1	7.63
INDUSTRIA	4.564	81.2	-3.0
Alimentos	743	13.2	-0.5
Otros Químicos	567	10.1	-5.2
Químicos Industriales	481	8.5	6.9
Equipo de Transporte	331	5.9	-19.4
Textiles	323	5.7	-18.2
Confecciones	286	5.1	-4.8
Plástico	196	3.5	16.9
Papel y sus productos	181	3.2	-1.7
Maquinaria Eléctrica	157	2.8	3.1
Productos Metálicos	147	2.6	-1.4
Imprentas	135	2.4	-11.4
Minerales no Metálicos	132	2.3	1.5
Maquinaria no eléctrica	114	2.0	-29.3
Metales no ferrosos	104	1.9	126.0
Cuero	104	1.8	-15.0
Hierro y Acero	84	1.5	-13.0
Vidrio y productos	74	1.3	39.7
Madera y Muebles	58	1.0	-7.0
Caucho	55	1.0	-19.2
Tabaco	38	0.7	76.6
Barro, Loza y Porcelana	35	0.6	21.1
Bebidas	25	0.4	13.8
Calzado	16	0.3	-13.7

Cuadro 4. Fuente: DANE

Por su parte, las exportaciones de impresos en Colombia, de acuerdo con cifras de la Dirección de Aduanas, como consecuencia de la caída de la demanda regional (su principal cliente) pasaron de 74 a 64 millones de dólares al comparar el primer semestre de 2001 y 2002.

En cuanto al Departamento de Bolívar, ninguna de las empresas del sector gráfico ha incursionado en negocios de exportación de sus impresos, pero puede decirse que a pesar de que este momento de la economía no es atractivo para estas empresas incursionar en las exportaciones, no deja de ser una oportunidad en el largo plazo para aquellas empresas gráficas de Cartagena que deseen expandirse y buscar nuevos mercados en el exterior.

Por otra parte, el sector industrial de Cartagena tiene una gran experiencia exportadora. Es así como, según el DANE y la DIAN, el comercio exterior equivale al 34% del PIB departamental.

El principal mercado para los productos que se exportan en Bolívar es la Asociación Latinoamericana de Integración ALADI, a donde se envió el 46.1% del total de las exportaciones del periodo Enero - Junio de 2002, sobresaliendo las ventas a Venezuela, Ecuador, Perú, México, Chile, y Brasil y Estados Unidos.

2.1.1.1.5 Importaciones

Según el DANE, en Colombia las importaciones de maquinaria para impresión y conversión pasaron de 35 millones de dólares, en el primer semestre de 2001, a 27 millones de dólares en el primer semestre del 2002.

Por otra parte, durante el periodo enero-septiembre en el año 2002 las importaciones por bienes de consumo aumentaron 7.2%, en tanto que las materias primas se redujeron -1.8% y, dentro de éstas, las de la industria cayeron -1.7%. En cuanto a los bienes de capital, se observó una reducción de -10.9% en su importación, lo que estaría reflejando la actitud cautelosa de los empresarios, ante los diferentes factores de incertidumbre que caracterizaron el año 2002.

Por su parte, en el Departamento de Bolívar, durante el primer semestre del 2001, el valor FOB de las importaciones ascendió a us\$294,2 millones, monto inferior en us\$100.4 millones (25.4%), respecto al alcanzado en el mismo lapso del 2001.

Los productos importados por Bolívar durante Enero – Junio 2002, provinieron principalmente de Estados Unidos y Venezuela que atendieron el 66.2% de la demanda de Bienes extranjeros. (Gráfica 6)

**BOLIVAR.IMPORTACIONES POR PAISES DE COMPRA,
ENERO - JUNIO 2001-2002**

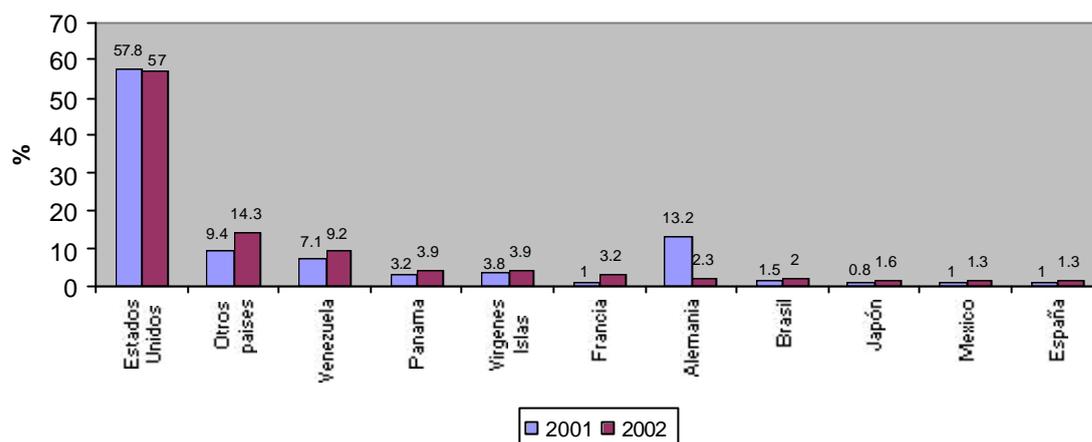


Gráfico 6. Fuente: DIAN – DANE. Cálculos Banco de la República, Estadística Económica, Cartagena.

2.1.1.1.6 Tasas de interés.

Luego de las altísimas tasas de interés que caracterizaron a Colombia en la década pasada, a partir de 1999 se ha logrado una sustancial reducción de las mismas hasta alcanzar niveles relativamente moderados. Durante el año 2002, la tasa de captación medida por la DTF, permaneció estable alrededor del 8% y, en términos reales, se mantuvo alrededor del 2%, incluso por debajo del promedio histórico del 6%.

Por su parte, para finales de 2002 la tasa de colocación para créditos comerciales según el Banco de la República, presentó un porcentaje de 18.30%, el cual corresponde al promedio ponderado del total en las tasas de colocación de los bancos, corporaciones, compañías, organismos cooperativos, y cooperativas financieras. Mientras que a principios del mes de abril del 2003, la tasa de colocación para créditos comerciales presentó un porcentaje de 18.56%.

2.1.1.1.7 Inflación

En materia de inflación, por cuarto año consecutivo el crecimiento anual de los precios en Colombia se ha mantenido a niveles de un dígito. Para el año 2002, la inflación al consumidor estará ligeramente por encima del 7.0%, manteniéndose así el objetivo de estabilidad macroeconómica y acercándonos cada vez más a los parámetros internacionales. Sin embargo, en los últimos meses y, en particular, en la inflación al productor, se observa una leve tendencia creciente, que amerita mantener un estrecho monitoreo sobre la evolución de los precios.

En la Ciudad de Cartagena la inflación acumulada al mes de agosto de 2002 fue de 6.29%, 1.37 puntos porcentuales por encima del promedio nacional (4.92). En general, entre Enero y Agosto del 2002, Cartagena figura como la ciudad con

mayor variación en los precios de la canasta familiar. Incluso superior a la meta fijada por la junta directiva del Banco de la República para ese año (6%).

El comportamiento de la inflación en Cartagena señala que los grupos de transportes, comunicaciones, alimentos, salud y educación como los de mayor incidencia en el alto incremento de la inflación en Cartagena. El IPC en estos grupos de Bienes en la ciudad, creció por encima de los promedios registrados a nivel nacional. (Gráfico 7)

INFLACION POR GRUPO DE BIENES Y SERVICIOS, ACUMULADA AGOSTO 2002

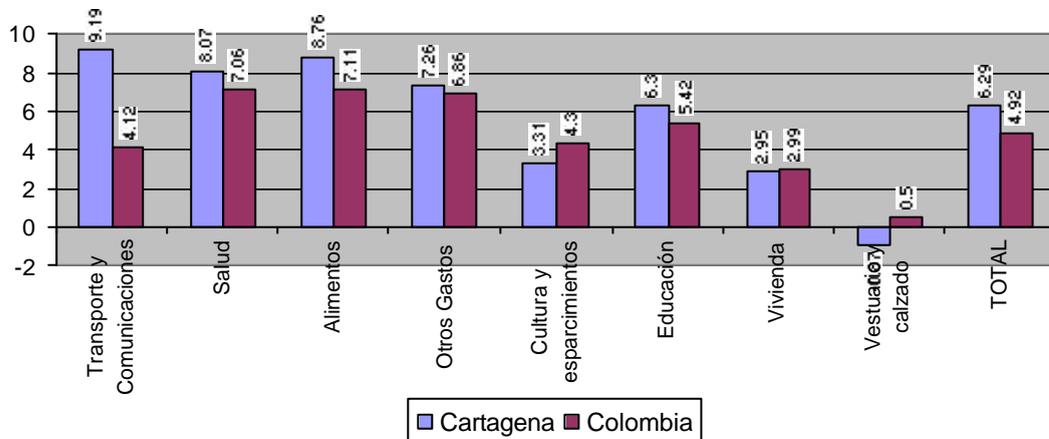


Gráfico 7. Fuente: Departamento Nacional de Estadística - Dane

En el mes de febrero de 2003, Cartagena se ubicó por encima del promedio nacional (1.11%) al registrar una inflación de 1.53% y también superó la registrada en enero (1.4%).

La Junta Directiva del Banco de la República fijó la meta de inflación del año 2003 entre 5% y 6%, con 5.5% como meta puntual para efectos legales. Se destaca que existe una gran incertidumbre en el pronóstico de la inflación para el 2003 por la volatilidad del contexto internacional y por los posibles efectos sobre los precios derivados de las diferentes iniciativas de política económica.

2.1.1.1.8 Impuestos

Como se muestra en los gráficos a continuación Cartagena tiene la tasa más alta de impuestos de industria y comercio para la actividad industrial y la segunda de cobro de impuesto predial después de Cali. (Gráficos 8 y 9).



Gráfico 8. Fuente: Informe de coyuntura económica regional 2002.

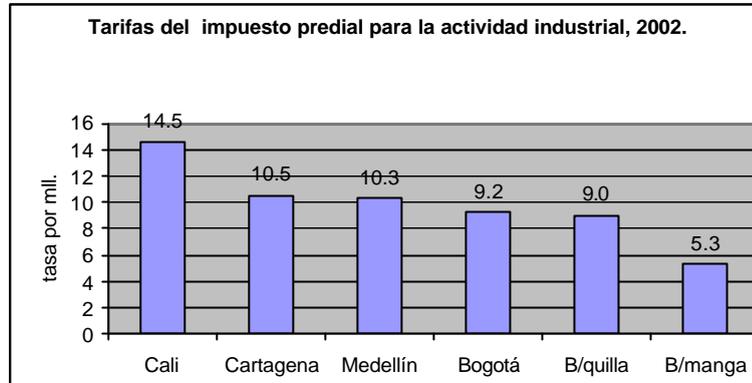


Gráfico 9. Fuente: Informe de coyuntura económica regional 2002.

El primer semestre del año 2002, los recaudos por concepto de impuestos administrados por la DIAN (Dirección de impuestos y aduanas nacionales) en la ciudad de Cartagena, presentan el siguiente comportamiento: Los recaudos por impuestos totales (internos y externos) sumaron \$769, 807,5 millones de pesos, representando un incremento de 0.48% con respecto al 2001.

Por tipo de impuestos los que más crecieron fueron; el de renta en un 28.2%, la retención en la fuente 27.3% y el IVA presento un decrecimiento de -5.7%, este grupo de impuestos internos representan el 19.7% y en conjunto lograron un crecimiento en el semestre de 16.8%.

Del lado de los impuestos externos en el semestre se sufrió una caída de -2.8% mientras que en el primer semestre de 2001, los aranceles y el IVA externo recaudado fueron de \$636, 83,4, para el mismo periodo de este año 2002 solo se llego a recaudar \$617,965.1 millones. En el total de impuestos administrados por la DIAN Cartagena, estos impuestos representan el 80.2%.

2.1.1.2 VARIABLES MICROECONÓMICAS

2.1.1.2.1 Precios

Uno de los principales problemas que enfrenta el sector gráfico en Cartagena corresponde a la falta de estandarización en las cotizaciones de las empresas en sus servicios, lo cual se puede apreciar en el cuadro 5 a continuación, donde se detallan los precios que actualmente ofrecen cinco empresas del sector con diferencias representativas.

DESCRIPCION	LITOGRAFICAS	GRAFICAS EL CHEQUE	ESPITIA IMPRESORES	GRAFICAS KORAL	CASA EDITORIAL
20 libretas de facturas, original y dos copias. Papel bond, tres tintas. Tamaño media carta	\$ 221.000	\$ 270.000	\$ 220.000	\$ 150.000	\$ 120.000
20 libretas comprobantes de egreso. Original y una copia. Papel bond con monocarbon, una tinta. Tamaño medio oficio.	\$ 96.000	\$ 145.000	\$ 109.000	\$ 92.000	\$ 90.000

1.000 hojas membreteadas, papel bond. Tres tintas. Tamaño carta.	\$ 174.000	\$ 270.000	\$ 200.000	\$ 148.000	\$ 135.000
1.000 tarjetas de presentación papel kimberly. Dos tintas.	\$ 90.000	\$ 270.000	\$ 179.000	\$ 106.000	\$ 145.000

Cuadro 5. Fuente: Empresas del sector en Cartagena.

Según resultados arrojados por encuestas realizadas a diferentes empresas del sector gráfico en la ciudad, a la pregunta ¿Se ha visto en la necesidad de bajar los precios de sus productos y/o servicios con respecto a periodos anteriores?, el 71% de los encuestados afirmó haberlo hecho en un porcentaje entre un 5 y un 15 por ciento, además aseguraron que esta disminución en los precios estaba influenciada por la situación económica que ha atravesado el país, la cual ha ocasionado una disminución en la demanda por lo cual las empresas del sector se han visto en la necesidad de bajar los precios para captar la demanda existente a nivel local, y además a esto se suma la amenaza que hoy en día representa el comercio informal, el cual ofrece precios por debajo de los ofrecidos en el mercado lo que se ha reflejado en una constante guerra de precios.

También se puede ver como esta disminución en la demanda no solo se presenta en sector a nivel local sino que por el contrario constituye una problemática general de este sector a nivel nacional como se explico anteriormente en el presente trabajo.

2.1.1.2.2 Costos

Uno de los problemas que existen en el sector gráfico en la ciudad según información obtenida por las reuniones de PRODES Artes Gráficas, son los altos costos de mantenimiento y los altos costos de reposición en los que incurren las empresas de este sector en la ciudad, los cuales son causa directa de ciertos factores que se especifican a continuación.

Los altos costos de mantenimiento, son causa directa de un bajo margen de utilidad; y a su vez son causa indirecta de:

- ✓ La falta de calidad,
- ✓ El rezago tecnológico,
- ✓ Altos costos de reposición.

Los altos costos de reposición son causa directa de:

- ✓ Falta de calidad,
- ✓ Rezago tecnológico,
- ✓ Bajo margen de utilidad,
- ✓ Altos costos de mantenimiento.

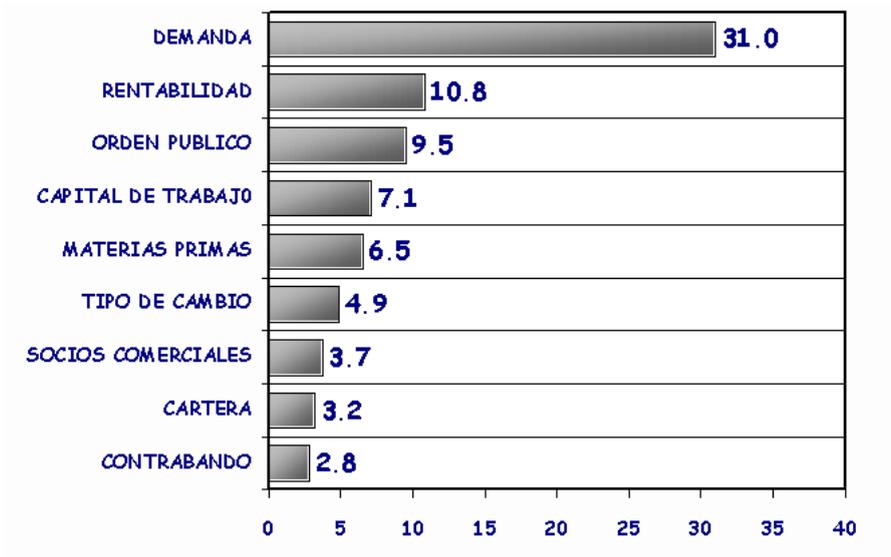
2.1.1.2.3 Oferta

Existen 96 empresas inscritas en la cámara de comercio de la ciudad de Cartagena pertenecientes al sector gráfico, lo cual demuestra claramente una amplia oferta en el mismo y además se debe anotar que existen muchas otras que son informales y no están inscritas ante la cámara, estas pequeñas empresas a su vez están aumentando su numero y están compitiendo a través de precios muy bajos con las grandes empresas que han permanecido por varias décadas en la ciudad.

2.1.1.2.4 Demanda

La demanda a disminuido notablemente tanto en el sector gráfico como en la industria en general ya que según una encuesta de opinión industrial conjunta realizada por el DANE, uno de los principales problemas que afectaron el normal desarrollo de los negocios a nivel nacional durante el 2002 fue la baja de demanda con un porcentaje mayor en comparación a los demás problemas como lo son; bajos márgenes de rentabilidad, problemas de orden público, escasez de capital de trabajo, costo y suministro de materias primas e inestabilidad en el tipo de cambio entre otros. (Grafico 10)

Gráfico 10. Principales problemas de la industria (Octubre 2002)



Encuesta de opinión industrial conjunta

Por su parte, los encuestados en las empresas del sector gráfico en Cartagena coincidieron en que la demanda ha tendido a disminuir en los últimos períodos; en donde un 43% de estos opinan que esta disminución se debe a la crisis económica que ha atravesado el país ya que las empresas que solicitaban los servicios de impresión han recortado costos y por ende han reducido los pedidos; el 57% opina que el fácil acceso a los computadores e impresoras económicas, así como la competencia desleal, han influenciado en esta disminución.

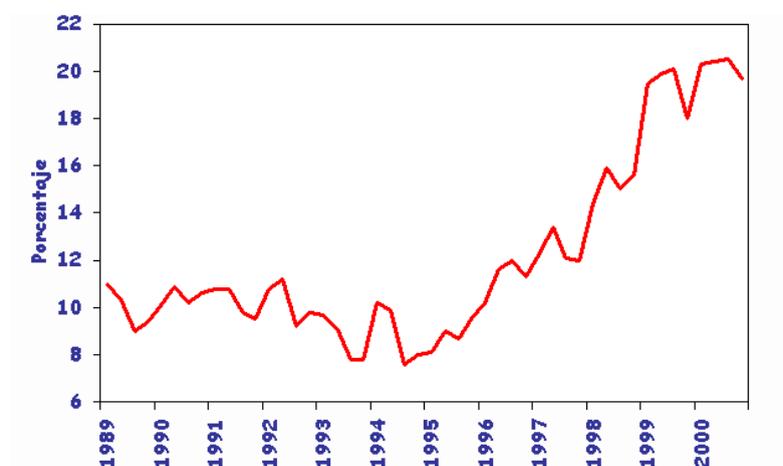
2.1.2 FACTOR SOCIOCULTURAL

Se propone analizar las principales variables que afectan el comportamiento de las personas así como su modo y calidad de vida; a través de un análisis de la situación actual y las tendencias en el empleo, desempleo y subempleo, la distribución del ingreso y los niveles educativos de la población.

2.1.2.1 Desempleo

A partir de 1996, para Colombia uno de los problemas más graves en términos sociales ha sido la creciente tasa de desempleo. Luego de mantener tasas del 10% hasta mediados de la década del noventa, el desempleo fue creciente en el país hasta alcanzar una tasa del 20.5% a finales del 2000. (Gráfico 11)

Gráfico 11. TASA DE DESEMPLEO. SIETE PRINCIPALES AREAS METROPOLITANAS



Fuente: DANE. Siete áreas metropolitanas: Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cartagena, Cali, Bucaramanga, Manizales.

Luego de alcanzar estos exagerados niveles, el país ha logrado moderar estas tasas y para finales del 2002, se sitúan en 16% para las trece principales ciudades y 14.7% para el total nacional, de acuerdo con los resultados de la Encuesta Continua de Hogares del DANE.

Los altos niveles de desempleo que aun conserva el país, se explican principalmente por la desaceleración que se ha presentado en la economía colombiana. Además, es necesario recordar que en este período se presentó, también, un importante aumento de la participación de la población en el mercado laboral, lo que generó presiones en la oferta de trabajo.

Pero el problema laboral en Colombia no se limita a la escasez de nuevos puestos de trabajo, se debe tener en cuenta, además, el deterioro en la calidad del empleo. En este sentido, uno de los factores de mayor preocupación es el acelerado crecimiento del subempleo, el cual ha llegado a tasas superiores al 35%. Esto significa que, para octubre el 2002, más de 7 millones de los 17 millones de ocupados, se encontraban en condiciones de subempleo, lo que sumado a los

casi 3 millones de desempleados, da algo más de 10 millones de personas que no pueden disfrutar de un empleo adecuado a sus condiciones.

Dentro de las trece ciudades y áreas metropolitanas, Cartagena en el segundo trimestre de 2002, sigue siendo la ciudad con menor proporción de oferta laboral 51.1%, lo que significa que 51 de cada 100 Cartageneros mayores de 12 años, (PET), están ocupados o desean ocuparse. Este registro es inferior al presentado en el primer trimestre cuando se situó en 54.1%.

Este comportamiento descendente de la TGP (tasa global de participación), nos indica que en la ciudad un número determinado de personas mayores de 12 años se abstuvo de buscar trabajo o entro al sector de la economía informal.

La demanda laboral o tasa de ocupación (TO), en el segundo trimestre de 2002 en la ciudad de Cartagena, registró un descenso de tres puntos porcentuales con respecto al primer trimestre del año. De representar 46% en el primer trimestre, paso a 43% en el segundo. Esto significa que en Cartagena entre Abril y Junio de cada 100 personas en edad de trabajar, solamente 43 estaban ocupadas.

Cartagena es la ciudad con menor tasa de ocupación en relación con las trece ciudades y áreas metropolitanas. Lo cual indica que tanto el sector público como el privado deben actuar para elevar los niveles de ocupación en la ciudad.

El desempleo en la ciudad de Cartagena aumento entre el primer y segundo trimestre de 2002, al pasar de 15.1% a 15.8%. No obstante la población subempleada paso de 19.2% a 13.5% lo cual significa que cayo el número de ocupados que tenían una jornada laboral inferior a 32 horas. Esta información es relevante ya que indica que los ingresos devengados en un horario de trabajo menor al normal son insuficientes para atender los gastos corrientes. Gráfico 12.

TASA DE DESEMPLEO POR CIUDADES

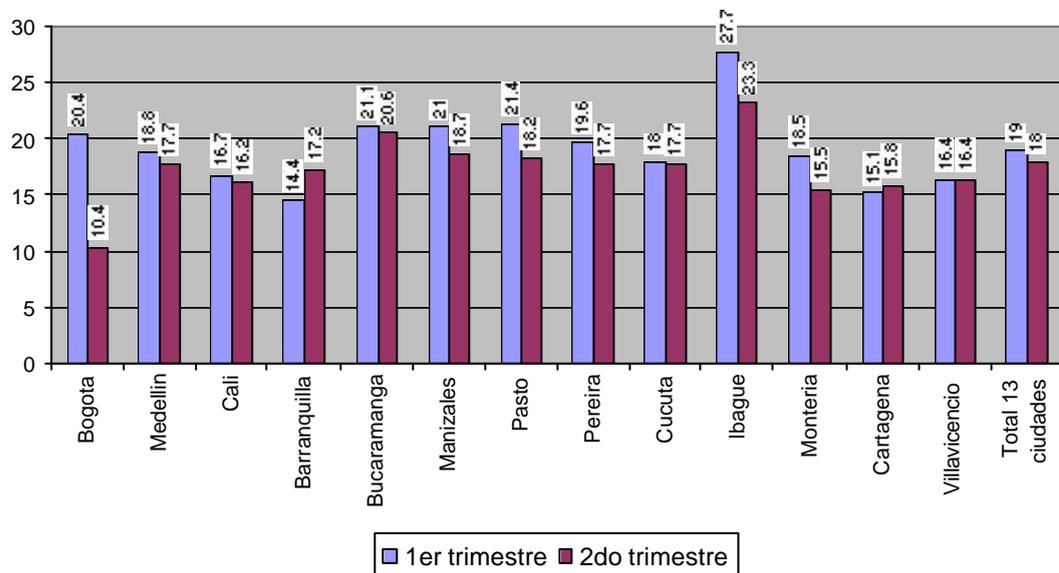


Gráfico 12. Fuente: Departamento Nacional de Estadística – Dane

2.1.2.2 Niveles educativos

Con la internacionalización de la economía las ventajas competitivas se sustentan en los cambios tecnológicos y el capital humano. En este último la educación y la capacitación son fundamentales para el buen desempeño en la adaptación de nuevas tecnologías requeridas, por lo que se hace necesario reformar los programas educativos y de formación técnica profesional dirigidos a especializar la mano de obra, de acuerdo con las necesidades del sector empresarial.

La oferta de trabajo de Cartagena en un 55% tiene un nivel de educación secundaria y el 21% educación superior. En esta última el porcentaje es menor al del total de las siete áreas metropolitanas, pero superior al que tienen ciudades como Medellín, Manizales y Bucaramanga. Gráfico 13.

**POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA SEGUN NIVEL DE EDUCACION,
SEPTIEMBRE 1999**

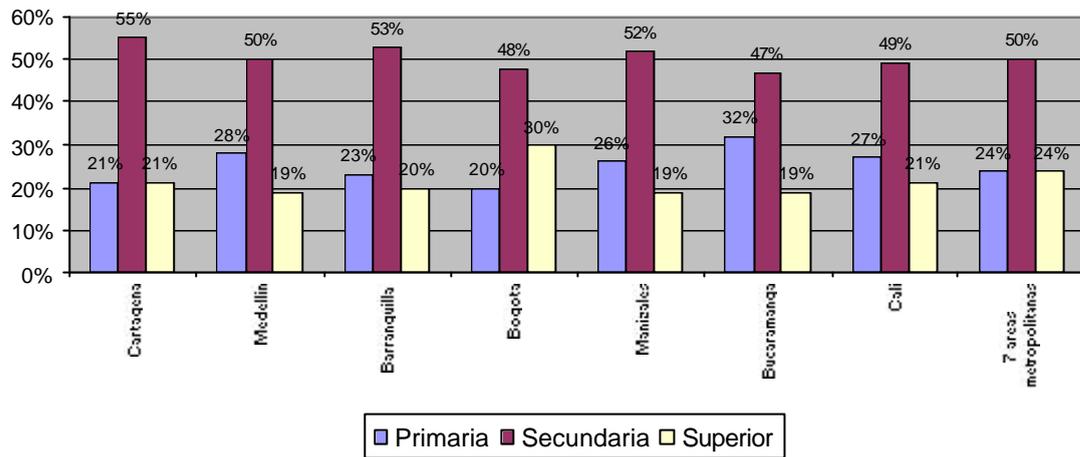


Gráfico 13. Fuente: Encuesta nacional de hogares ENH, etapa 105, Septiembre 1999

En cuanto a la población ocupada por la industria de Cartagena, un 67% tiene educación secundaria, el 18% primaria y el 14% educación superior. Gráfico 14.

POBLACION OCUPADA EN EL SECTOR INDUSTRIAL SEGUN NIVEL DE EDUCACION, SEPTIEMBRE DE 1999

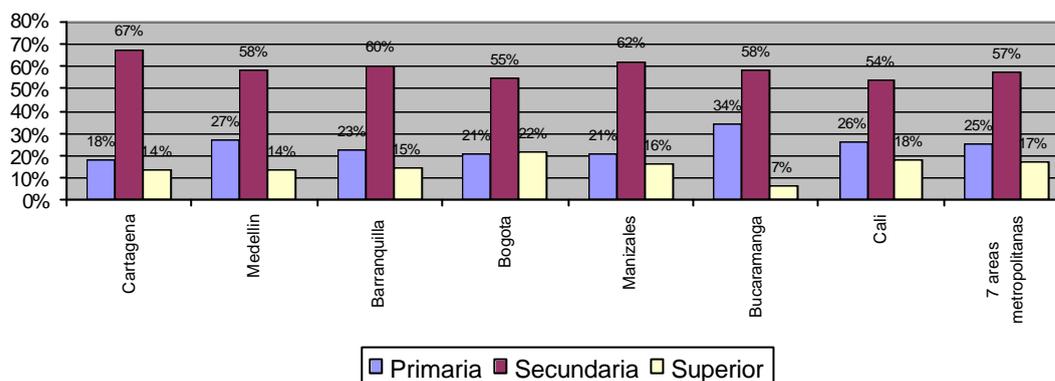


Gráfico 14. Fuente Dane.

Se puede apreciar que la industria Cartagenera tiene un gran porcentaje de su mano de obra semicalificado, pues cuenta con abundantes trabajadores con educación secundaria, que pueden capacitarse para el manejo de las nuevas tecnologías que busquen una producción de bienes con alto valor agregado.

2.1.3 FACTOR TECNOLÓGICO

Las empresas de artes gráficas de la ciudad y del país en general utilizan en sus procesos productivos dos tipos de sistemas de impresión, el sistema offset y la impresión digital.

2.1.3.1 Sistema de Impresión Offset.

El offset es un sistema de impresión que usa placas de superficie plana. El área de la imagen a imprimir está al mismo nivel que el resto, ni en alto ni en bajo relieve, es por eso que se le conoce como un sistema planográfico.

Se basa en el principio de que el agua y el aceite no se mezclan. El método usa tinta con base de aceite y agua. La imagen en la placa recibe la tinta y el resto la repele y absorbe el agua. La imagen entintada es transferida a otro rodillo llamado mantilla, el cual a su vez lo transfiere al sustrato. Por eso se le considera un método indirecto.

Las placas para offset por lo general son de metal (aluminio) pero también las hay de plástico. Hay varias calidades de placa que determinan el precio y el uso que se le da (de acuerdo a su resistencia y facilidad de reuso).

El offset es el sistema más utilizado por los impresores por la combinación de buena calidad y economía, así como en la versatilidad de sustratos.

El proceso productivo es el siguiente:

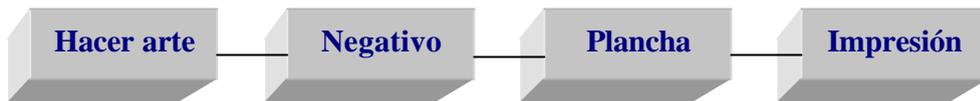


Figura 1.

Algunas empresas han desarrollado un nuevo proceso donde puede obviarse el negativo y se pasa directamente del computador a la plancha. Este proceso denominado CTP (computador a la plancha), ha quitado del medio del proceso un paso que consumía mucho tiempo.

En el sistema offset los procesos siempre son los mismos pero la tecnología de la maquinaria puede ser diferente; ya que existen una variedad de servicios en el sector gráfico y cada maquinaria es adquirida por las empresas dependiendo del servicio que se quiera prestar y por lo tanto los productos finales varían de precio de acuerdo a la tecnología utilizada y a los requerimientos de los clientes.

Existen dos tipos de tecnología offset:

- ✓ offset de formato grande, $\frac{1}{4}$ de pliego para arriba.
- ✓ Offset de formato pequeño, $\frac{1}{4}$ de pliego para abajo.

Pequeño formato es una categoría en la cual se han incluido aquellas prensas offset cuya área de impresión comprende aproximadamente un ¼ de pliego es decir, alrededor de 35 * 50 centímetros. De dicho grupo de prensas, unas se conocen como cuarto menor pues su tamaño de impresión es un poco mas pequeño: 34*46 centímetros, y otras son llamadas cuarto mayor pues imprimen un área un poco superior, hasta 43*55 cms.

Las grandes empresas latinoamericanas cuentan con equipos de impresión offset de variados tamaños, que satisfacen buena parte de las necesidades de infinidad de productos. El principal nicho de la industria donde se ubican las prensas de formato de un cuarto de pliego es el de los impresores rápidos, en general pequeños y medianos impresores como es el caso de la empresa Litográficas que utiliza en sus operaciones tecnología offset de pequeño formato.

2.1.3.2 Impresión Digital

Existen varios tipos de impresoras digitales, los principales son:

Láser:

La impresora utiliza carga electrostática con el toner o tinta en polvo para crear la imagen. Esta imagen entonces se transfiere a papel electrostáticamente mezclando polvo de tinta seca en un tambor de metal, con el uso del rayo láser.

En otras palabras las imágenes se crean electrostáticamente mezclando polvo de tinta seca en un tambor de metal, con el uso del rayo láser. La velocidad de este tipo de aparatos es muy variable puede ir desde 4-20 que sería para impresiones caseras o de bajo tiraje hasta 4,000 por hora en adelante. Un punto importante de este tipo de impresoras es la resolución de la imagen. Las menos costosas pueden dar buena calidad con 300dpi pero se llega hasta 1,000 o más.

Inyección de tinta:

La información digitalizada en una computadora se usa para dirigir la tinta a través de diminutos canales para formar patrones alfanuméricos o de puntos a la vez que rocían la imagen sobre el papel. En estos procesos no se necesitan ni cilindros ni presión. Algunas impresoras de inyección de tinta usan una sola boca o canal, guiada por la computadora para oscilar entre el papel y el depósito de tinta. La impresión por inyección de tinta se ha usado por lo general para imprimir envases y materiales de empaque. En la industria editorial algunas revistas imprimen el nombre del suscriptor directamente en la portada/contraportada y lo hacen mediante este sistema, lo que elimina el uso de etiquetas o también para mandar cartas personalizadas dentro de las mismas publicaciones. De este modo se vinculan de un modo más personal los publicistas, los dueños de la revista y los lectores. Algunos ejemplos de revistas que así se manejan son: Time, Sports Illustrated, Money y People.

Ventajas:

- ✓ Se pueden imprimir materiales delicados o frágiles
- ✓ El desgaste de las placas que pegan contra los cilindros de impresión y el papel se elimina.
- ✓ Las operaciones de pre prensa son totalmente automáticas.
- ✓ Tirajes cortos rápidos y económicos.
- ✓ Impresos frente y vuelta en selección del color
- ✓ Entrega casi inmediata.
- ✓ Magnífica calidad de impresión.
- ✓ Personalización en texto e imágenes.

Para los periódicos el poder tener las páginas ya impuestas y formadas digitalmente y mandarlas a centros de impresión donde se impriman el número exacto de ejemplares necesarios, ya muy cerca de los lugares de distribución final es una gran ventaja que esta tecnología utiliza.

Excelente para:

- ✓ Catálogos con precios e información actualizada.
- ✓ Formatos y diseños muy versátiles.

- ✓ Hacer múltiples pruebas de un mismo concepto, por ejemplo en campañas de publicidad.
- ✓ Libros con gran calidad en color.

Impresión directo a Placa (CTP- Computer To Plate)

Se parte de un archivo de computadora, del cual electrónicamente se hacen las impositiciones. Se hacen pruebas de color digitalmente, de dos lados y con impositiciones. La placa es expuesta directamente a través de una máquina digital.

Ventajas

- ✓ Al eliminar pasos, el proceso es más rápido.
- ✓ Es más fácil hacer correcciones de último minuto.
- ✓ Se eliminan los negativos y pruebas de color tradicionales
- ✓ El registro es muy preciso.
- ✓ Las pruebas son de alta calidad.
- ✓ El formato digital permite guardar los archivos y facilita su modificación para otros propósitos.
- ✓ Se eliminan inconsistencias en la transferencia del negativo a la placa (polvo, etc)

- ✓ Al ser una imagen de primera generación se aumenta el contraste.
- ✓ Se tiene un control más preciso sobre la ganancia de punto.

Desventajas

- ✓ No se pueden hacer correcciones en la exposición de las placas.
- ✓ Se requiere más preparación y entrenamiento de los impresores.
- ✓ Los colores pueden no ser precisos en las pruebas, ya que el proceso de impresión de la prueba no corresponde exactamente al de la placa.
- ✓ Las pruebas solo se pueden hacer con los 4 colores básicos. No hay manera de simular tintas directas.
- ✓ Si el cliente quiere pruebas de color exactas, se tienen que hacer negativos, lo cual aumenta los costos.

Según encuestas realizadas a empresas del sector gráfico en Cartagena el 50% de los encuestados afirmó que utiliza una tecnología estándar donde se maneja el sistema offset, mientras que el 40% afirmó usar tecnología de punta mediante la impresión digital, y tecnología estándar. Por su parte, el 10% restante afirmó utilizar tecnología de punta (digital). Grafico 15.

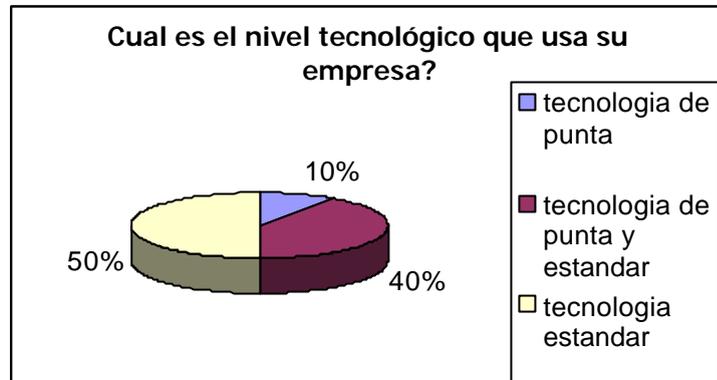


Gráfico 15. Fuente: Encuestas. Cálculos de autor.

2.1.4 FACTOR POLITICO-LEGAL

Uno de los servicios que prestan las empresas del sector gráfico es la elaboración de facturas, las cuales, como documento constituyen un medio de prueba mediante el cual pueden demostrarse los ingresos, los costos, gastos, impuestos descontables etc. Para los mismos efectos la ley exige la expedición de este documento o su equivalente o su sustituto (E.T., Art 615 y D.R 1165/96, Art. 2^{do}).

Facturar es una de las obligaciones formales en materia tributaria, que deben cumplir los sujetos obligados, la cual consiste en expedir facturas o documentos equivalentes por cada una de las transacciones que realicen ya sea por venta o por prestación de servicios, que se concreta con la entrega del original de la

misma con el lleno de los requisitos legales, a quien se vende o se presta el servicio, y se conserva copia.

- ✓ Requisito que deben cumplir las facturas

Facturas por talonario o de papel

1. Denominarse expresamente factura de ventas. Este requisito debe estar preimpreso a través de medios litográficos, tipográficos o de técnicas industriales de carácter similar.

Cuando se trate de factura cambiaria de compra venta o factura cambiaria de transporte, esta denominación sustituye la factura de venta.

2. Identificación del vendedor o de quien presta el servicio. Nombre y apellidos o razón social y NIT del vendedor o de quien presta el servicio, los cuales deben estar previamente impresos a través de medios litográficos, tipográficos o de técnicas industriales de carácter similar.

3. Identificación del adquiriente de los bienes y servicios. Nombre y apellido o razón social del adquiriente de los bienes y servicios, cuando este exija la

discriminación del impuesto pagado por tratarse de un responsable del impuesto sobre las ventas con derecho al correspondiente descuento.

4. Numeración consecutiva. Requisito que debe estar preimpreso a través de medios litográficos, tipográficos o de técnicas industriales de carácter similar y deberá corresponder a la numeración autorizada por la DIAN, teniendo en cuenta que a partir del primero de enero de 1997 se encuentra vigente la autorización de la numeración de la facturación como sistema técnico de control.

5. Fecha de la expedición. La cual debe corresponder a la realización de la operación de ventas y/o prestación del servicio.

6. Descripción específica o genérica de los artículos vendidos o servicios prestados. En los casos en los que la operación comprenda venta y prestación de servicios, la descripción comprenderá igualmente unos y otros.

Se entiende por género aquella descripción de los bienes y/o mercancías, que tienen características comunes, como por ejemplo: escritorios, aparatos

telefónicos, archivadores, etc., la descripción será específica cuando se identifique cada uno de los bienes o mercancías por las señas que los individualiza.

7. Valor total de la operación. Debe incluirse el monto total de la operación, independientemente de la forma de pago. En el evento de expedirse la factura en varias hojas, el valor de la operación deberá constar en la última, y podrá subtotalizarse en cada una de ellas.

8. Identificación del impresor. La factura debe contener el nombre o razón social del impresor de la factura, los cuales deben estar previamente impresos a través de medios litográficos, tipográficos o de técnicas industriales de carácter similar.

9. Calidad de agente retenedor del IVA. Este requisito podrá cumplirse mediante la utilización de cualquier medio mecánico, manual o sello. En todo caso deberá constar cuando quien expide la factura tenga la calidad de agente de retención del impuesto sobre las ventas por operaciones con responsables del régimen común.

2.1.5 FACTOR GEOGRAFICO

Cartagena tiene una ubicación geográfica que es estratégica para el comercio exterior, es la zona portuaria de manejo de carga industrial y general mas dinámica del país, su eficiencia en la movilización de carga la convierte en el puerto con mayor crecimiento, con una participación porcentual de 17.8% en el 2001, superando a los de Buenaventura (8.4%) y Barranquilla (4.9%) los cuales movilizan cargas similares a las de Cartagena.

La influencia que tiene el comportamiento de los factores del entorno general anteriormente descritos así como de los factores del entorno industrial que se tratarán a continuación será analizada más adelante en el presente capítulo, en donde a través de un Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM, se estudiará la incidencia que tiene cada uno de los factores del entorno que rodean al sector gráfico en Cartagena y que influyen de una u otra manera en el buen funcionamiento y desarrollo de las empresas del sector y en especial “Litográficas”, ya que pueden constituir una oportunidad o amenaza ya sea con un impacto bajo, medio o alto en la industria gráfica en la ciudad .

2.2 ANALISIS DEL ENTORNO INDUSTRIAL

Para el análisis de los factores competitivos, se aplicará el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter al sector de Artes Graficas de Cartagena, con el fin de conocer, por medio del estudio de la competencia, la rentabilidad promedio de esta industria; y a través del cual se podrá concluir si esta es una industria atractiva en la actualidad y determinar como estas fuerzas afectan directa o indirectamente la rentabilidad de “Litográficas”.

Como complemento de este análisis también se le hará seguimiento al proceso de PREPRODES artes gráficas lo cual se analizará a continuación del Modelo de Porter.

Figura 2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.



2.2.1 RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA

En el sector gráfico de Cartagena existe una alta intensidad en la rivalidad donde no existen alianzas entre las empresas que lo conforman sino que por el contrario existe una competencia desleal; la cual según información obtenida en las reuniones de PREPRODES Artes Graficas, es consecuencia de factores como; falta de estandarización en la cotización, falta de asociatividad entre las empresas del sector, falta de estandarización en las condiciones comerciales, bajo margen de utilidad y una falta de ética empresarial. Además, se puede observar como existe una falta de información y desinterés de las empresas entre sí y aparentemente ninguna se preocupa por conocer cual es la capacidad y cuales son las estrategias que utilizan sus competidores.

2.2.1.1 Crecimiento del sector

La industria gráfica en Colombia, esta pasando por una etapa de lenta recuperación, tal y como se menciona anteriormente en la variable de crecimiento económico donde se mostró el crecimiento negativo que ha tenido el sector de imprentas en el año 2002 (-2.1%), y la caída en la actividad editorial de -17.9% y para papel y sus productos de -2.3%.

Estos porcentajes negativos en la tasa de crecimiento nacional del sector constituyen una amenaza para toda la industria gráfica en el país ya que mientras este crecimiento no mejore y crezca existirá una alta rivalidad entre los competidores.

2.2.1.2 Estructura competitiva

La industria gráfica en Cartagena es una industria fragmentada ya que hay muchas empresas dentro de ella (96 inscritas ante Cámara de Comercio), con altos niveles de independencia entre ellas, no hay una empresa líder, solo algunas que han logrado algún nivel de posicionamiento dentro de la industria, gracias a su antigüedad y reconocimiento en el gremio así como una alta inversión en activos como Espitia Impresores, Casa Editorial, Graficas El Cheque, Graficas Koral; en cuanto a empresas nuevas la única que es reconocida como competencia entre las principales empresas del sector es Alpha Impresores la cual tiene tres años desde su creación.

Las empresas dentro de la industria ofrecen la misma línea de productos (afiches, sobres, hojas membreteadas, formas continuas, volantes, afiches, folletos etc.), pero puede decirse que los productos a su vez son diferenciados por ciertas características, ya que cada empresa cuenta con una maquinaria y una tecnología específica que las capacita para realizar ciertos trabajos. Como se explicó anteriormente en el factor tecnológico, son dos los tipos de sistemas de impresión

que utilizan las empresas gráficas en Cartagena y en Colombia en general, estos son la impresión digital, y el sistema de impresión offset, el cual a su vez puede ser de formato grande que permite imprimir trabajos de mayor tamaño y el offset de formato pequeño con capacidad para trabajos de menor tamaño; por lo tanto se puede decir que la diferenciación en los servicios de las empresas gráficas y sus productos se encuentra fundamentada en la tecnología con la que cuentan.

Por su parte, se consideran barreras de entrada la inversión en activos y un conocimiento del negocio así como el hecho de que la industria en estos momentos no es atractiva ya que ha atravesado por diversos problemas entre ellos una disminución en la demanda junto con la sobreoferta de empresas gráficas que hay en Cartagena en donde los precios se han convertido en la variable principal para competir en el sector.

2.2.1.3 Barreras de Salida

Se consideran barreras de salida las altas inversiones en maquinaria y equipos por parte de las empresas de la industria, esto también se considera una oportunidad ya que algunas empresas temen entrar ante este tipo de barreras; otra barrera de salida es de carácter emocional como la tradición de algunas empresas de carácter familiar, las cuales llevan muchos años de experiencia, como ejemplo es el caso de la empresa Litográficas con una trayectoria de 25 años, Impresora Lourdes con una de 32 años, Graficas El Cheque con 24 y

Espitia con 25 entre otras; 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 maquinas 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.

2.2.1.4 Lealtad a la marca

Actualmente este factor ha perdido relevancia en este sector ya que además de que existe una oferta grande de servicios en el mercado, lo que se esta imponiendo en el sector gráfico en la ciudad son los precios y la calidad de los productos y servicios.

2.2.2 PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

De acuerdo a encuestas realizadas en empresas del sector en la ciudad, un 83% considera que tienen una buena relación con sus proveedores, pero que son estos los que establecen los términos en los negocios; ya que al ser pocos los proveedores y muchas las empresas que demandan sus servicios, estas empresas proveedoras cuentan con una gran ventaja y tienen el poder negociador. Los convenios que se tienen con las empresas proveedoras son:

créditos de 30 o 60 días y descuentos por pagos de contado o por altos volúmenes de compra.

Hay proveedores para tintas, papel, planchas y película, repuestos de maquinaria, mantenimiento de computadores.

Entre los principales proveedores se encuentran:

- ✓ Ana Rita Burgos Torres: Suministro de Waipes (Cartagena).
- ✓ Cintas de la costa: Cartuchos de impresora (Cartagena).
- ✓ Cooimpresores de Antioquia: Papel. (Barranquilla).
- ✓ Comercial las Botas Ltda. (Cartagena).
- ✓ Cuidados especiales Ltda.: Mantenimiento de computadores. (Cartagena).
- ✓ Disgraficas de La Costa: Planchas películas y tinta. (Barranquilla).
- ✓ Distribuidora Faenza: Papel. (Cartagena).
- ✓ Entre papeles Ltda.: Papel. (Cartagena).
- ✓ Importadora Fotomoriz: Planchas, películas y tinta. (Barranquilla).
- ✓ Multipaleles E.U: Papeles. (Cartagena).
- ✓ Mundo repuestos: Repuestos para maquinaria. (Cartagena).
- ✓ Sperling S.A: Planchas, películas y tinta. (Barranquilla).
- ✓ Sumingraf internacional Ltda. (Cartagena).
- ✓ Dispapeles: Papel. (Cartagena).
- ✓ Visualgrafic. (Cartagena).

- ✓ Napsa: Repuestos para maquinaria. (Bogotá).
- ✓ Burco: Papel de formas continuas. (Bogotá).
- ✓ Betomaquina: Repuestos para maquinaria. (Medellín).

Los proveedores tienen el poder negociador en relación a las políticas de crédito, cada proveedor se escoge de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya sea por rapidez o bajos costos, políticas de crédito, así como el tamaño exacto del papel requerido.

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.

2.2.3 PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES.

La industria de artes graficas 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:

- ✓ Restaurantes.
- ✓ Universidades.
- ✓ Institutos y Colegios.
- ✓ Políticos, para elecciones de concejo y asamblea.

- ✓ Personas naturales.
- ✓ Empresas Cooperativas.
- ✓ Negocios de computadores.
- ✓ Hospitales.
- ✓ Supermercados.
- ✓ Empresas del sector de Mamonal, son los clientes mas apetecidos por su capacidad de pago y el volumen de pedidos.

Los clientes tienen el poder negociador ya que debido a la gran cantidad de empresas dentro de esta industria, tienen la posibilidad de escoger la que ofrezca un más bajo precio sin descuidar la calidad de la impresión y además gracias a esta sobreoferta el cliente puede imponer condiciones en cuanto a precio, calidad, políticas de crédito, etc., lo que constituye una amenaza para las empresas del sector, ya que en caso de que una empresa no cumpla con sus requerimientos, fácilmente pueden cambiarse a otra.

2.2.4 COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales de la industria gráfica 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.

- ✓ Estudiantes universitarios de las facultades de diseño grafico, publicidad, y carreras afines, que tienen conocimiento del tipo de negocio.
- ✓ Proveedores de la industria que puedan integrarse verticalmente hacia delante
- ✓ Clientes de la industria que puedan integrarse verticalmente hacia atrás.
- ✓ Agencias de publicidad.

Estos competidores potenciales constituyen una amenaza para la industria ya que en cualquier momento pueden pasar a ser competencia real.

En este punto también es indispensable analizar si existen o no barreras de entrada en la industria. De acuerdo a los encuestados, un 80% opina que hay ausencia de barreras en cuanto a la puesta en marcha de negocios informales que prestan servicios relacionados con la industria gráfica, lo cual se ve reflejado en la cantidad de pequeñas empresas informales que han invadido el mercado en la ciudad, pero que si existen barreras si se desea crear una empresa con la capacidad instalada de las ya existentes.

Estas barreras son capital de trabajo, conocimientos del negocio, recursos, costos por equipo y maquinaria ya que se necesita una buena inversión en estos, también

están las economías de escala que para el caso de las litografías es común ver este tipo de barreras, ya que la producción en grandes cantidades hace que disminuyan los costos, y es difícil que una empresa que esta por entrar pueda tener un nivel de costos bajos, si se inicia produciendo en pocas cantidades.

Por otra parte, vale la pena resaltar que no hay ningún tipo de restricción gubernamental para este tipo de empresas, solo las normas estándares de constitución de empresas, ante Cámara de Comercio, DIAN, e industria y comercio.

2.2.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Los productos sustitutos son los que establecen el máximo nivel de rentabilidad de la industria, estos no son competencia, son aquellos que pueden satisfacer la misma necesidad.

Se consideran productos sustitutos de la industria de artes graficas:

- ✓ Fotocopiadoras, esta es una forma rápida y económica de reproducir documentos, además de ser de fácil alcance.
- ✓ Computadores y software, 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.

- ✓ Publicidad radial, esta permite la divulgación masiva de la información sin necesidad de imprimir grandes volúmenes de información escrita, como afiches y folletos.
- ✓ Publicidad en Internet, permite la divulgación de la información sin necesidad de imprimir información escrita, y se puede transmitir la información a todo el mundo. Es de fácil acceso al usuario.
- ✓ Publicidad en prensa, es de fácil acceso al usuario y permite divulgar información de forma masiva.

De acuerdo a la necesidad del cliente, se puede decir si un sustituto es o no importante, los mencionados anteriormente, son sustitutos de fácil acceso, capaces de crear diferenciación, ya que algunos son productos muy innovadores. Según encuestas realizadas a empresarios del sector gráfico en Cartagena, a la pregunta ¿que posibilidades de sustitución de el producto y/o servicio existen?, el 66% de los encuestados consideró que los productos que ofrecen no tienen sustitutos en el mercado. Mientras que el 34% opina que los posibles sustitutos del mercado son el Internet, la radio y la televisión ya que podrían reemplazar los productos impresos en el futuro.

2.3 ETAPA DE LA INDUSTRIA

La industria de artes gráficas se encuentra en una etapa de madurez, ya que es una industria con una demanda totalmente cubierta, la cual se limita al mercado y ha presentado disminuciones en los últimos períodos, presenta un crecimiento bajo, se busca disminuir costos, lo cual puede ser a través de la provisión de insumos de buena calidad y bajo costo, así como lograr un posicionamiento en la mente del cliente, lo cual se quiere lograr a través de la excelente calidad de los productos y el servicio, y los bajos precios de los mismos.

Es importante resaltar la incidencia que tiene para una industria en etapa de madurez, como es el caso del sector gráfico en Cartagena, la rivalidad de la industria, ya que esta tiende a ser mas intensa en esta etapa donde la competencia por la participación en el mercado se desarrolla bajando los precios, conduciendo a guerras de precios, que es lo que ha sucedido en Cartagena, y que por lo tanto esta fuerza constituye una amenaza ya que mientras la industria no presente crecimiento la rivalidad seguirá siendo intensa y la estabilidad de la industria siempre estará amenazada por guerras de precios.

2.4 PREPODES ARTES GRAFICAS

Con el objetivo general de conocer la problemática del sector en la ciudad de Cartagena y los objetivos específicos de identificar problemas comunes en las empresas, generar ambiente de confianza y comenzar a idealizar una situación

deseada para el sector, el 14 de febrero de 2003, se llevo a cabo la primera reunión PREPODES- Artes Gráficas.

Este es un proyecto liderado por la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias ACOPI, la cual busca a través de la conformación de nuevos PRODES- Programa de desarrollo empresarial sectorial- fortalecer las PYMES y responder con calidad a las exigencias del mercado interno y externo.

En esta reunión los empresarios del sector que asistieron tuvieron la oportunidad de expresar sus puntos de vista sobre la problemática del sector e identificar por medio de un ejercicio, los problemas que de manera general han venido afectando a todos los miembros del gremio. Una vez seleccionados los principales problemas se procedió a analizar cuales eran de causalidad y efecto, es decir determinar el nivel de causalidad de uno con respecto al otro.

En la siguiente reunión real, los asistentes determinaron la relación de causalidad entre los 14 problemas previamente identificados y seleccionados.

La dinámica del ejercicio consistió en determinar hasta que punto los problemas listados en la columna izquierda (celdas distribuidas verticalmente), son causa de los problemas enunciados en las celdas distribuidas horizontalmente y la forma para calificar fue la siguiente:

Si existen dos problemas A y B, para calificar el grado de causalidad entre ellos, aplique los siguientes criterios:

- Si A no es causa de B, califique con cero (0).
- Si A es causa medianamente indirecta de B, califique con uno (1).
- Si A es causa indirecta de B, califique con dos (2).
- Si A es causa directa de B, califique con tres (3).

La información obtenida mediante este ejercicio (cuadro 5) arroja las siguientes conclusiones:

1. La *competencia desleal* es causa directa de falta de credibilidad y bajo margen de utilidad; a su vez es causa indirecta de la falta de asociatividad y de falta de poder de negociación.

2. La falta *de estandarización de la cotización* es causa directa de aspectos como:

- ✓ La competencia desleal,
- ✓ la falta de credibilidad,
- ✓ el bajo margen de utilidad,
- ✓ falta de poder de negociación,
- ✓ falta de estandarización en las condiciones comerciales.

3. La *informalidad de la empresa*, es causa directa de la falta de asociatividad entre las empresas del sector; también es causa indirecta de aspectos como:

- ✓ la competencia desleal,
- ✓ falta de estandarización en la cotización,
- ✓ el rezago tecnológico,
- ✓ bajo margen de utilidad,
- ✓ la falta de poder de negociación.

4. El *Incumplimiento* es causa directa de:

- ✓ la falta de credibilidad,
- ✓ la falta de poder de negociación.

A su vez es causa indirecta de:

- ✓ falta de calidad,
- ✓ bajo margen de utilidad.

5. La *falta de calidad* es causa directa de:

- ✓ Falta de credibilidad,
- ✓ Bajo margen de utilidad,
- ✓ Falta de poder de negociación.

6. La *falta de credibilidad* es causa directa de la falta de poder de negociación, y a su vez es causa indirecta de:

- ✓ Bajo margen de utilidad,
- ✓ Falta de estandarización en las condiciones comerciales.

7. La *falta de asociatividad* es causa directa de:

- ✓ Competencia desleal,
- ✓ Falta de estandarización en la cotización,
- ✓ Falta de credibilidad,
- ✓ Altos costos de mantenimiento,
- ✓ Falta de poder de negociación,
- ✓ Falta de estandarización en las condiciones comerciales.

A su vez es causa indirecta de aspectos como:

- ✓ Informalidad de la empresa,
- ✓ Rezago tecnológico
- ✓ Bajo margen de utilidad.

8. El *rezago tecnológico* es causa directa de:

- ✓ La falta de calidad,
- ✓ Bajo margen de utilidad.

A su vez es causa indirecta de aspectos como:

- ✓ Informalidad de la empresa,
- ✓ Falta de credibilidad,
- ✓ Falta de poder de negociación.

9. *El bajo margen de utilidad es causa directa de:*

- ✓ La competencia desleal,
- ✓ La informalidad de la empresa,
- ✓ Falta de calidad,
- ✓ Falta de credibilidad,
- ✓ Rezago tecnológico,

10. Los altos costos de mantenimiento, son causa directa de un bajo margen de utilidad; y a su vez son causa indirecta de:

- ✓ La falta de calidad,
- ✓ El rezago tecnológico,
- ✓ Altos costos de reposición.

11. *Los altos costos de reposición son causa directa de:*

- ✓ Falta de calidad,
- ✓ Rezago tecnológico,
- ✓ Bajo margen de utilidad,
- ✓ Altos costos de mantenimiento.

12. *La falta de poder de negociación es causa directa de un bajo margen de utilidad.*

13. *La falta de estandarización en las condiciones comerciales* es causa directa de:

- ✓ Competencia desleal,
- ✓ Falta de credibilidad.
- ✓ Falta de poder de negociación.

A su vez esta es causa indirecta de:

- ✓ Falta de estandarización de la cotización,
- ✓ Bajo margen de utilidad.

14. *La falta de ética empresarial* es causa directa de:

- ✓ Competencia desleal,
- ✓ Informalidad de la empresa

Cuadro 5. MATRIZ DE CAUSALIDAD DE PROBLEMAS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
PROBLEMAS	Competencia Desleal	Falta de estandarización de la cotización	Informalidad de la empresa	Incumplimiento	Falta de Calidad	Falta de Credibilidad	Falta de Asociatividad	Rezago Tecnológico	Bajo Margen de Utilidad	Altos costos de Mantenimiento	Altos Costos de Reposición	Falta de Poder de Negociación	Falta de Estandarización Condiciones Comerciales	Falta de Ética Empresarial
1 Competencia Desleal		0	0	0	0	3	2	1	3	0	0	2	2	2
2 Falta de estandarización de la cotización	3		0	0	0	3	1	1	3	0	0	3	3	0
3 Informalidad de la empresa	2	2		0	1	2	3	2	2	0	0	2	2	0
4 Incumplimiento	0	0	0		2	3	0	0	2	0	0	3	1	0
5 Falta de Calidad	0	0	0	0		3	0	0	3	0	0	3	0	0
6 Falta de Credibilidad	0	0	0	0	0		0	0	2	0	0	3	2	0
7 Falta de Asociatividad	3	3	2	0	1	3		2	2	3	1	3	3	0
8 Rezago Tecnológico	0	0	2	0	3	2	0		3	0	0	2	0	0
9 Bajo Margen de Utilidad	3	0	3	2	3	3	0	3		0	0	0	0	0
10 Altos costos de Mantenimiento	0	0	0	0	2	0	0	2	3		2	0	0	0
11 Altos Costos de Reposición	0	0	0	0	3	0	0	3	3	3		0	0	0
12 Falta de Poder de Negociación	1	0	0	0	0	1	0	0	3	0	0		1	0
13 Falta de Estandarización Condiciones Comerciales	3	2	0	0	0	3	0	1	2	0	0	3		1
14 Falta de Ética Empresarial	3	1	3	2	1	3	1	0	0	0	0	1	0	

Fuente: PRODES, Artes Gráficas

Una vez identificados estos problemas durante las siguientes reuniones se analizaron de manera específica cada uno de ellos con la finalidad de reconocer cuales son activos y cuales pasivos, en donde a través de una matriz de causa efecto (gráfico 16) se identificaron según la ubicación de los problemas en la matriz, el problema crítico, los problemas causas, los problemas consecuencias y los problemas indiferentes; lo cual fue la base para crear un árbol de problemas y de soluciones.

MATRIZ CAUSA – EFECTO

PROBLEMAS PASIVOS

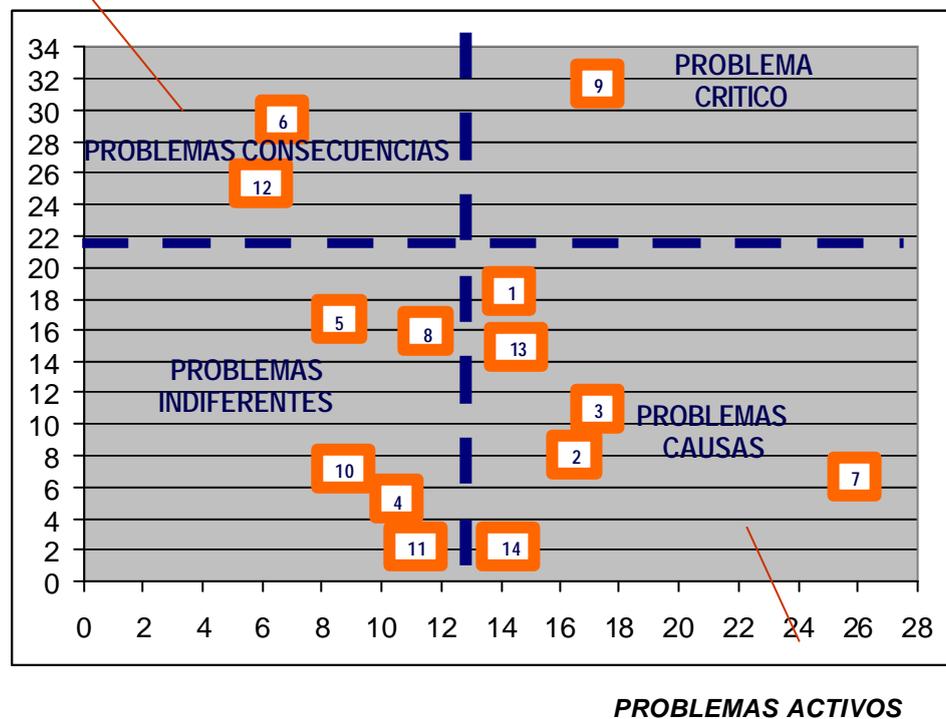


Gráfico 16. Fuente: PREPRODES Artes gráficas .

Para escoger el problema crítico se tomo como referencia el punto que estuviera más alejado de los demás problemas dentro de la matriz, de cuyo análisis resultó ser el bajo margen de utilidad. Como se puede apreciar a continuación en el árbol de problemas.

Figura 3. ARBOL DE PROBLEMAS



Fuente PRODES. Artes Gráficas .

Una vez identificados los problemas se definieron objetivos para cada uno de estos, los cuales están especificados en el árbol a continuación y que además constituyen el punto de partida para iniciar el PRODES- Programa de desarrollo empresarial sectorial Artes Gráficas. Una vez definidas las empresas socias que integrarán el PRODES se formularán planes de acción para cada uno de los objetivos propuestos en el árbol de soluciones.

Figura 4. ARBOL DE OBJETIVOS O DE SOLUCIONES



Fuente: PRODES Artes Gráficas.

El paso a seguir para iniciar el proceso de asociatividad consiste en formalizar el PRODES en donde es necesario definir los socios que lo constituirán.

Las empresas del sector de artes gráficas de Cartagena que hasta el momento han demostrado interés y compromiso con este proyecto son las siguientes:

- ✓ Espitia Impresores.
- ✓ Gráficas koral
- ✓ Alpha Impresores
- ✓ Casa Editorial
- ✓ Artes Gráficas Sánchez Barroso
- ✓ Centro Gráfico de la Costa
- ✓ Litográficas.

La tendencia del sector gráfico es agremiarse como lo demuestran asociaciones como CONLATINGRAF Y ANDIGRAF, por lo tanto es una necesidad para el sector en Cartagena asociarse y trabajar en equipo; oportunidad que la ACOPI identificó y empezó a sensibilizar a los empresarios sobre esta necesidad de llevar a cabo un programa de desarrollo empresarial sectorial encaminado a fortalecer este sector y generar una cultura de asociatividad con miras a generar valor a las empresas que les permita ser más competitivas.

2.5 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO. POAM.

El perfil de oportunidades y amenazas del medio nos permitirá identificar y valorar las oportunidades y amenazas potenciales presentes en el entorno en el que se desenvuelve la empresa “Litográficas”; y de esta manera conocer cual es la posición de esta empresa con relación a su entorno. Cuadro 7.

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONOMICOS									
Globalización					x			x	
Impuestos				x			x		
Expectativas de crecimiento del PIB				x			x		
Dinámica de la economía mundial				x			x		
Exportaciones		x						x	
Importaciones			x						x
Tasas de interés					x			x	
Tendencia de la demanda				x			x		
Competencia por precios				x			x		
Oferta				x			x		
SOCIALES									
Terrorismo				x			x		
Incremento del índice de desempleo				x			x		
Niveles educativos					x			x	
Mano de obra calificada	x						x		
TECNOLOGICOS									
Nivel de Tecnología	x						x		
Flexibilidad de procesos	x						x		
Acceso a nuevas tecnologías	x						x		
COMPETITIVOS									
Rivalidad de la Industria				x			x		
Crecimiento del sector				x			x		
Poder negociador de los proveedores				x					x
Poder negociador de los Compradores				x				x	
Competidores potenciales					x				x
Productos sustitutos						x			x
Falta de Asociatividad entre empresas del sector				x			x		
Informalidad de las empresas del sector				x			x		

Cuadro 7. Fuente: Autor A = ALTO M = MEDIO B = BAJO

Como se puede apreciar en el cuadro, los factores económicos que se consideran una amenaza alta con impacto alto en la industria gráfica de Cartagena son las expectativas del crecimiento del PIB, tasas de interés, tendencia de la demanda y oferta y la competencia por precios. Mientras que factores como la globalización y la creación de nuevos impuestos constituyen una amenaza media con un impacto medio en la industria.

Es importante explicar que para el sector gráfico en la ciudad de Cartagena, la globalización constituye una amenaza media si se analiza a nivel Colombia, es decir solo considerando el impacto que está ejerciendo la competencia de las empresas gráficas de otras ciudades del país en Cartagena, las cuales están ofreciendo y vendiendo sus servicios en la ciudad por medio de una agresiva fuerza de ventas, y con buenos precios.

Pero si la globalización se analiza a nivel mundial, entonces constituye una oportunidad para las empresas de artes gráficas las cuales podrían en un futuro capacitarse e incursionar en la exportación de sus productos impresos y entrar a participar en el mercado global, al igual que las grandes y medianas empresas de otras ciudades del país, las cuales están exportando libros y revistas hacia otros países como Ecuador, Venezuela, EEUU y México.

Un factor que constituye una amenaza alta para el sector son los impuestos, ya que como se ilustró anteriormente en el presente capítulo, Cartagena tiene la tasa más alta de impuestos de industria y comercio para la actividad industrial y la segunda de cobro de impuesto predial después de Cali.

El crecimiento del PIB se considera una amenaza alta con un impacto alto en la industria, ya que como se mencionó anteriormente, la recuperación de la industria gráfica es lenta, según información obtenida por el DANE los sectores de imprentas y actividad editorial presentaron un crecimiento negativo el año pasado, lo cual generó en la industria una alta rivalidad entre las empresas del sector.

Este comportamiento negativo se le atribuye a la coyuntura económica y social por la que ha atravesado el país en los últimos años, lo que demuestra que las empresas del sector gráfico al ser empresas de servicios dependen del crecimiento de los diferentes sectores económicos del país, así mismo se ven afectados indirectamente por la economía internacional, ya que dependen del comportamiento de los clientes que si se ven directamente afectados por la economía de los países con los cuales mantienen relaciones comerciales. Es evidente que si al cliente se le disminuyen las ventas este reducirá su presupuesto de gastos y demandará menos servicios de impresión.

Por lo tanto, la dinámica de la economía mundial constituye una amenaza alta para la industria gráfica, ya que teniendo en cuenta que la globalización ha estrechado las relaciones de Colombia con el mundo con una mayor presencia en el comercio mundial, el país se ha visto afectado en todos sus sectores económicos por la crisis económica y social de otros países.

En cuanto a las exportaciones, estas representan una oportunidad en el mediano o largo plazo para el sector en Cartagena, ya que a pesar de que las exportaciones industriales mostraron un comportamiento desfavorable el año pasado con una caída de -3%; siendo el sector de Imprentas uno de los mas afectados, no deja de ser una oportunidad el hecho de capacitarse para generar nuevas oportunidades de negocios en nuevos mercados. Es importante resaltar que ninguna empresa gráfica en la ciudad esta exportando sus productos impresos, pero podrían generar nuevos mercados en otros países al igual que en diferentes ciudades dentro del país ya que solo están abarcando el mercado local.

Las importaciones en cuanto a tecnología se refiere constituyen una oportunidad baja con un impacto bajo para el sector, ya que si bien es cierto que traer nuevas maquinarias y tecnologías pueden generar ventajas competitivas a las empresas en el futuro, los empresarios se encuentran actualmente con una actitud cautelosa para realizar grandes inversiones de dinero que es lo que básicamente se necesita para importar maquinaria de impresión, debido a los múltiples factores de

incertidumbre que rodean la economía. Esta situación se ha visto reflejada en las disminuciones en las importaciones de maquinaria de impresión en Colombia, las cuales según el DANE pasaron de 35 millones de dólares en el primer semestre del 2001 a 27 millones de dólares en el primer semestre del 2002.

Por su parte, las tasas de interés se consideran como una amenaza media, ya que en la medida en que las pequeñas y medianas empresas del sector gráfico en Cartagena crezcan, requerirán de préstamos y créditos para hacerlo, por lo tanto se puede decir que las tasas de interés son un factor que en determinado momento pueden afectar el crecimiento de la industria.

En cuanto a los factores microeconómicos, los que representan una amenaza con impacto alto en la industria son la tendencia de la demanda y de la oferta, cuyo comportamiento se analizó anteriormente en el segundo capítulo en las variables microeconómicas, donde se mencionó que la demanda de las empresas del sector gráfico en Cartagena ha disminuido en los últimos períodos, que existen muchas empresas en el sector gráfico y por lo tanto una gran oferta de servicios, junto con la competencia por los precios, lo cual se ha convertido en un factor determinante en la forma de competir de las empresas actualmente.

En cuanto a los factores sociales, se ilustró en el segundo capítulo como los niveles de educación superior de la oferta de trabajo en Cartagena presentan un

porcentaje bastante bajo (ver gráfico 13), lo que significa que los niveles educativos en la ciudad constituyen una amenaza baja para la industria gráfica, los cuales reflejan un gran porcentaje de mano de obra semicalificada con educación secundaria, lo que puede verse como una oportunidad para capacitar el recurso humano en el manejo de nuevas tecnologías, así como de nuevos procesos y calidad en el servicio lo que conllevaría a las empresas gráficas de Cartagena a prestar sus servicios con un alto nivel de valor agregado.

Es muy importante tener en cuenta que el recurso humano y el conocimiento son uno de los principales recursos y fuentes de riqueza en la economía actual y de ellos dependen en gran parte el éxito de las empresas, además un recurso humano bien capacitado puede generar una ventaja competitiva a una empresa ya que permite un buen desempeño en la adaptación de nuevas tecnologías y procesos.

Por otra parte, el terrorismo y el incremento en el índice de desempleo constituyen amenazas con impacto alto en la industria, ya que ambos afectan de manera indirecta a las empresas de artes gráficas, el primero generando incertidumbre e inestabilidad en los negocios. El desempleo, puede decirse es una de las causas que genera el funcionamiento de negocios de carácter informal lo cual ha sido uno de los principales problemas que afectan actualmente al sector gráfico en Cartagena, además teniendo en cuenta que Colombia ha presentado una

creciente tasa de desempleo desde 1996, según el DANE, para finales del 2002 las trece principales ciudades presentaron una tasa de 16% entre las cuales se encuentra Cartagena (ver grafico 11), la cual es la ciudad con menor proporción de oferta laboral y menor tasa de ocupación en relación con las trece ciudades y áreas metropolitanas.

Los factores tecnológicos representan oportunidad con impacto alto en la industria ya que la tecnología siempre esta evolucionando y cambiando de tal manera que siempre será una oportunidad para las empresas gráfica el hecho de tener acceso a nuevas tecnologías que a su vez le generen flexibilidad y mejoramiento a sus procesos productivos.

Por último, dentro de los factores competitivos, la rivalidad de la industria actualmente es una amenaza, como se explico anteriormente donde se aplicó el modelo de las cinco fuerzas de Porter al sector gráfico de la ciudad, ya que además de ser una industria fragmentada, ha presentado un crecimiento negativo en los últimos períodos a nivel nacional, por lo tanto, la industria en Cartagena presenta un alto grado de rivalidad entre las empresas establecidas y mientras esta situación no cambien y el crecimiento no presente un comportamiento favorable, la rivalidad seguirá siendo alta. También hay que tener en cuenta que en la industria en la ciudad ha existido siempre una falta de asociatividad entre las

empresas del sector lo que contribuye de cierta manera a que la rivalidad continúe.

En cuanto al poder negociador de los proveedores y los compradores, estos son quienes imponen los términos al momento de realizar negocios con las empresas; ya que por una parte, son pocos los proveedores y muchas empresas en el sector gráfico de Cartagena lo que constituye una ventaja para las empresas proveedoras, así como también, al haber una sobreoferta de empresa de artes gráficas, los clientes tienen la opción de elegir siempre los servicios de la que más le convenga.

Luego de haber analizado cada uno de las variables que hacen parte de los factores económicos, sociales, tecnológicos, legales, geográficos y competitivos, que afectan de alguna manera el sector gráfico en la ciudad de Cartagena, se puede concluir que este sector en la actualidad presenta las siguientes características.

La industria gráfica en Cartagena es una industria fragmentada con muchas empresas dentro de ella, algunas de las cuales presentan características de liderazgo por su tradición, inversión en activos representada en tecnología y maquinaria, y buen servicio con excelente calidad; pero sin embargo no existe una gran empresa líder dentro del mercado.

También existe una alta intensidad en la rivalidad entre las empresas del sector, y factores como la falta de asociatividad, la falta de estandarización en la cotización, falta de estandarización en las condiciones comerciales y un bajo margen de utilidad, hacen parte de la problemática actual de la industria gráfica en la ciudad.

En los últimos períodos este sector ha presentado problemas causados entre otras cosas por la situación económica por la que ha atravesado el país y de la cual este se está empezando a recuperar, esta crisis produjo situaciones como el cierre de algunas empresas gráficas en la ciudad, reducción de personal en la mayoría y disminuciones en la demanda que llevaron a una caída de los precios generando entre las empresas una guerra de precios.

Otro problema que enfrenta este sector es la creación de empresas informales, ya que se han creado múltiples negocios de garaje que prestan servicios de impresión con precios muy por debajo de los del mercado, lo que ha influido mucho en la guerra de precios que enfrenta el sector gráfico.

Cabe aclarar que la rivalidad en las empresas también es generada por el bajo crecimiento económico que ha presentado el país en el sector de impresión, de papel y sus productos, lo cual demuestra que la situación no solo ha afectado a las empresas de Cartagena, sino al país en general.

Se podría decir que industria se encuentra en un proceso de recuperación lenta, pero que puede llegar a ser muy positiva y productiva si se tiene en cuenta que actualmente se esta llevando a cabo con el apoyo y la asesoría de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias, ACOPI, un proceso de conformación de un programa de desarrollo empresarial sectorial –PRODES-, aplicado al sector gráfico, que busca llevar a cabo una estrategia de asociatividad entre las empresas del sector que se comprometan a trabajar en equipo y donde el objetivo principal es el de identificar cada uno de los problemas que han venido afectando al sector en Cartagena y comenzar a idealizar una mejor situación para este en el futuro.

3.0 ANÁLISIS INTERNO DE LITOGRAFICAS

3.1 RESEÑA HISTÓRICA

Lo que hoy se conoce como LITOGRAFICAS empezó bajo el nombre de EDITORIAL TURISMO en el año de 1950, una empresa familiar ubicada en el centro, en la calle de las bombas frente a la registraduría, esta empresa se dedicó inicialmente a hacer libretas y boletas, y contaban con solo dos maquinas y tres empleados además del gerente y su esposa la cual ejercía el cargo de secretaria.

Dos años mas tarde con la adquisición de una maquinaria llamada Linotipo, se edito el periódico **La Comarca** y así con el tiempo se fueron adquiriendo maquinarias para ampliar el portafolio de productos de impresión.

En el año de 1982, la empresa pasó a manos del hijo mayor de su fundador, el cual realizo muchos cambios, por lo que hoy en día LITOGRAFICAS ubicada en el centro calle del cuartel en el Edificio Pombo, es una empresa familiar perteneciente al sector de artes gráficas, que ofrece una amplia variedad de productos de impresión en general.

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LITOGRAFICAS

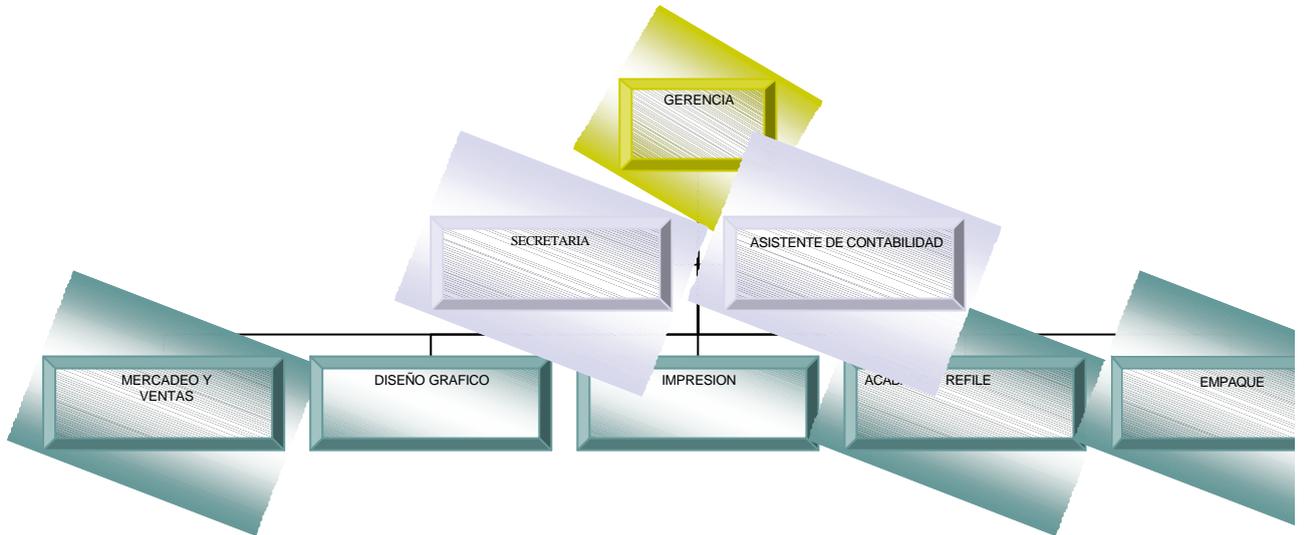


Figura 5. Fuente: Litográficas.

La empresa cuenta con un total de 15 empleados distribuidos por áreas así:

Gerencia general: Esta a cargo de una sola persona, la cual se encarga de la planeación, organización, dirección y control de todas las actividades que se desarrollan en la empresa.

Área de contabilidad: Esta conformada por dos personas, la secretaria y el asistente de contabilidad, estos se encargan de realizar los asientos contables de facturas y otros documentos, en una base de datos, se lleva el control de inventarios, y manejo de cuentas por pagar y cobrar.

Área de Mercadeo y ventas: Esta conformada por cuatro personas. Se encargan de la promoción de los productos, y de actividades como pre-venta, venta y posventa, llevan la base de datos de clientes actualizada, y mantienen un permanente contacto con los mismos.

Área de diseño: Este área esta conformada por dos personas. Se encargan de diseño de artes, logotipo, creación de imágenes, y son las encargadas de quemar las planchas en la impresora.

Área de Impresión: Esta conformada por dos personas, en ella se imprime el producto a entregar al cliente.

Área de acabado y refile: La conforman dos personas. En esta área se corta el papel y posteriormente se refile al tamaño deseado.

Área de encuadernación y empaque: Esta conformada por una persona. En esta área se organiza el producto, se encuaderna, se le hace el control de calidad y luego se empaca.

Litográficas, cuenta además con un mensajero que se encarga del transporte de documentos, entrega de pedidos etc.

3.3 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

3.3.1 Actividades Primarias

Estas son actividades que de manera directa tendrán efecto positivo en el posicionamiento estratégico de la empresa, o generan valor agregado, estas actividades son:

3.3.1.1 Logística Interna: Son todas las actividades que requiere la empresa para buscar los recursos que necesita.

✓ Proveedores de insumos y materia prima

En cuanto a materia prima e insumos, Litográficas utiliza los servicios de los siguientes proveedores:

Papel: Cooimpresores de Antioquia, Distribuidora Faenza, Entre papeles LTDA, *Multipapeles E.U*, Dispapeles, Burco.

Suministro de Waipes (tela para limpiar máquinas): Ana Rita Burgos Torres.

Cartuchos de Impresora: Cintas de la Costa.

Planchas, películas y tinta: Disgráficas de la Costa, Importadora Fotomoriz, Sperling S.A., Visualgrafic.

Repuestos para maquinaria: Mundo Repuestos, Napsa, Betomáquina.

✓ **Proveedores de servicios**

Mantenimiento de computadores e impresoras láser y de burbuja: Richard Gómez (independiente).

Mantenimiento de Maquinaria: Pedro Díaz (independiente).

Una de las acciones tomadas por Litográficas y que constituye una fortaleza en cuanto al manejo de los costos de materia prima, es la afiliación a la cooperativa Cooimpresores de Antioquia, lo cual tiene como beneficio el suministro de insumos a un menor costo, así como la adquisición de créditos a 30 días, siendo esta la única empresa que lo proporciona.

✓ **Recepción de materia prima.**

En el proceso de recepción de materiales se hace el requerimiento a la empresa proveedora, ya sea de papel, tinta, plancha y película, entre otros, al llegar este a la empresa la recibe una persona que verifica el estado de la materia prima, que las cantidades coincidan con lo sentado en la factura. La materia prima se lleva a una pequeña bodega que tiene la empresa, mientras que la factura se lleva al departamento de contabilidad donde por medio del programa contable PENTA se sienta la factura y se registra la cantidad de materia prima recibida, luego se elabora un cheque con el cual se cancela el pedido, ya sea a 30 días o por pago de contado. En caso de que el proveedor este localizado fuera de la ciudad, este asume el costo del flete, ya que tiene su propio canal de distribución (camiones)

que vienen a Cartagena dos veces a la semana, a no ser que se haga un requerimiento de materia prima de carácter urgente en este caso la empresa proveedora también asume el costo del flete; cuando el proveedor es local, la entrega del insumo se hace de manera inmediata.

✓ **Manejo de inventarios**

Esta empresa maneja un bajo nivel de inventarios gracias a la cercanía de los proveedores (Cartagena y Barranquilla en su mayoría), esto constituye una fortaleza para Litográficas ya que al no manejar altos niveles de inventarios, la materia prima se mantiene almacenada máximo una semana en una pequeña bodega que posee la empresa, estando así en óptimas condiciones de calidad y evitando desperdicios; el requerimiento de materiales se hace sobre pedidos, y el inventario se maneja a través del programa contable PENTA.

✓ **Recurso Humano**

Litográficas cuenta con dos diseñadores gráficos, cuatro vendedoras, dos personas en impresión, tres en acabados y refile, una secretaria, un asistente de contabilidad, un mensajero y el gerente propietario.

✓ **Financiación**

Se mantienen excelentes relaciones comerciales con los bancos Bancafe, Citibank y el Banco Ganadero, manteniendo amplias posibilidades de crédito con estos,

lo cual se debe al respaldo que tiene LITOGRAFICAS en sus activos y al cumplimiento y responsabilidad en sus obligaciones financieras.

En general, la empresa utiliza recursos propios para financiarse solo hace uso de estos prestamos cuando se trata de casos especiales y trabajos de mayor tamaño.

3.3.1.2 Operaciones

✓ Diseño Gráfico

Elabora un arte con todos los requerimientos sentados en la orden de producción, utilizando diferentes programas de diseño de acuerdo a las especificaciones y necesidades del cliente.

Para la elaboración de afiches, etiquetas, plegables, volantes, revistas, carpetas y trabajos a full color se utilizan los siguientes programas:

Corel Draw debido a la gama de colores que este posee, por la facilidad que tiene el usuario de crear sus propias barras de herramientas o menús y guardarlos para tareas específicas posteriores, además respalda múltiples plataformas y cuenta con una amplia variedad de filtros para la importación y exportación de archivos de imagen y texto desde y hacia otros programas como photoshop e ilustrador. La versatilidad de corel Draw se extiende a tareas de diseño, diagramación, edición de imágenes y animación vectorial, con la propiedad de agilizar el número de pasos para completar un trabajo.

Adobe Illustrator 8.0; Además de las herramientas de dibujo, la integración que brinda este programa asegura que al abrir un archivo de photoshop se conserven las mascaras, los modos de mezclas y las transparencias, y que las capas puedan convertirse en objetos separados en ilustrador; de igual manera los archivos creados en ilustrador pueden exportarse a otros programas de diseño sin alteraciones en la imagen y la tipografía.

Photoshop5.5; Permite la edición y retoque de fotografía digitalizada mediante herramientas automáticas y manuales de corrección de color, y eliminación de imperfecciones con capacidad de generar imágenes de un realismo casi táctil.

Para la elaboración de libros, revistas, volantes se utiliza *pagemaker* por las herramientas que tiene para el manejo de páginas.

Una vez realizado el diseño se imprime una muestra, y esta es entregada a la vendedora, la cual lo muestra al cliente para que sea aprobado. Una vez aprobado, se imprime en una plancha. Si se trata de un trabajo sencillo, es decir, pequeñas cantidades (no más de 5000 impresiones), se utiliza la plancha en poliéster desechable. Si es un trabajo que requiere mayores cantidades, se utilizan las planchas metálicas.

✓ **Fotomecánica**

Para imprimir con planchas metálicas se utiliza la fotomecánica, para este proceso se subcontratan los servicios del Universal, ya que Litográficas no cuenta con la tecnología para realizar dicho proceso el cual consiste en impresión digital sobre una película produciendo un negativo, este negativo una vez en Litográficas se lleva a una máquina quemadora de planchas y luego se procede con la impresión.

✓ **Impresión**

Antes de comenzar el proceso de impresión se hace una prueba inicial para hacer un control de calidad, una vez aprobada la prueba se procede con la impresión.

Litográficas cuenta con cerca de 5 máquinas especializadas, que facilitan la impresión del producto, estas son:

Rioby 480 2multilit doble carta.

A.B DICK 360 doble carta.

Impresora digital RICOH aficio 3800.

Una impresora láser doble carta.

Una impresora burbuja Epson 3000 semi- industrial.

Existe una debilidad en cuanto al uso de la maquinaria ya que se tienen dos impresoras en las cuales se hizo una inversión y hasta ahora no se han obtenido las ganancias esperadas

.

En el caso de la **Impresora digital RICOH aficio 3800** tiene una limitante y es que no imprime en todo tipo de papel como por ejemplo el pro palcote y todos aquellos que contiene sustratos los cual son muy solicitados por los clientes de la empresa. El grueso máximo de papel que puede imprimir es hasta 160 gr. , muchos trabajos como tarjetas de presentación , invitación y carpetas, volantes están siendo solicitados en gramajes mayores a 200 gr.

En cuanto a la **A.B DICK 360 doble carta** la limitante es el tamaño, ya que solo imprime doble carta y la calidad de impresión no es óptima para trabajos a full color, y actualmente no se esta utilizando.

✓ **Acabado y Refile**

Aquí se corta y refila el papel y se organiza el producto dándole los últimos toques como por ejemplo; hacer el intercalado en las libretas, hacer el bolsillo a las carpetas, engomar blocks, engrapar las libretas, etc.

✓ **Empaque**

El empaque del producto terminado se realiza también en papel reciclable, ya que este es de fácil manejo, adquisición y muy económico. El producto se empaca de acuerdo a la cantidad del mismo, de igual forma se distribuyen las unidades.

✓ **Mantenimiento de equipos**

A los equipos de computo se le hace un mantenimiento preventivo, en donde a través de un programa llamado Norton utilities se le hace mantenimiento al software y al hardware cada tres meses, y mantenimiento correctivo a través de un especialista.

El mantenimiento de la maquinaria es costoso por lo que a las maquinas de impresión se les hace mantenimiento correctivo lo cual es una debilidad ya que reparar estas maquinas además de ser costoso afecta la producción.

✓ **Manejo de daños y desperdicios**

Los daños son definidos como un error que se detecta después de la impresión y que conlleva a la reimpresión del producto. La medición de estos se realiza con base en los costos.

En Litográficas el manejo de daños es una debilidad ya que algunas veces se presentan daños por errores de escritura, lo que genera costos y por ende pérdidas a la empresa.

Por otra parte, los desperdicios se refieren a la cantidad de tiempo y materiales consumidos durante el proceso de producción y que no se le puede cobrar a los clientes. El desperdicio incluye el exceso de consumo de materiales y tiempo, como por ejemplo repetición de planchas, tiempo perdido en el arreglo o

ineficiencias en producción. La medición de los desperdicios esta enfocada en los procesos.

En cuanto al manejo de desperdicios, constituye una fortaleza para la empresa, ya que maneja un bajo índice de estos, se corta el papel y se utiliza el material lo más exacto posible en el proceso, de hecho algunas veces se adquiere la materia prima previamente cortada.

3.3.1.3 Logística Externa

✓ Procesamiento de pedidos

La vendedora elabora una orden de producción, con la cual se le da entrada a la solicitud y se le coloca un número, y se sienta en una base de datos con toda la información pertinente, como características del producto, cantidad, tamaño, valor, colores de impresión, fecha en que se realizo el pedido y entrega del mismo. La orden de producción luego pasa al departamento de diseño donde comienza el proceso productivo.

✓ Entrega de pedidos a domicilio

Al estar listo el producto final se organiza el pedido y se elabora una factura junto con la remisión correspondiente de lo que es entregado al cliente. En la mayoría

de los casos la entrega se realiza a través de un mensajero que se encarga de llevar el pedido al lugar indicado para la entrega y cobro del mismo.

Una vez entregado el pedido, la factura es firmada y cancelada por el cliente ya sea a crédito o de contado. Si es persona natural el pago debe hacerse de contado, si es persona jurídica se le puede otorgar un crédito máximo a 30 días. Al entregar el pedido, si no es entregado en su totalidad se elabora una remisión, donde se mantiene contabilizada la cantidad de producto entregado.

3.3.1.4 Mercadotecnia y Ventas

✓ Publicidad

Litográficas se encarga de la divulgación de sus productos a través del telemarketing y a través de correo directo por medio de un fax con información de los servicios y algunas veces se realizan visitas comerciales a empresas con muestras de los trabajos que realiza Litográficas y de esta manera ofrecer los servicios a los distintos nichos.

Esta etapa es muy importante ya que se tiene un primer contacto con el cliente, y es ahí donde el vendedor da a conocer cuales son los servicios que ofrece la empresa y además brinda una asesoría al cliente en cuanto a tipos de papel, combinación de colores, diseño e imagen corporativa.

✓ **Productos**

Litográficas cuenta con un amplio portafolio de productos, como son: sobres, hojas membreteadas, facturas, cuadros informativos, formas continuas separables, volantes, afiches, plegables, folletos, tarjetas de presentación, formas especiales, y autoadhesivos, imágenes corporativas, creación de logos, diseño general de papelería, revistas y periódicos.

✓ **Precios**

El precio de los productos varía de acuerdo a las características específicas de cada pedido como por ejemplo, el volumen del trabajo, calidad de la tinta y del papel a utilizar, así también como los acabados. Litográficas utiliza un programa en Excel que suministra el precio del producto a través de la digitación de datos de acuerdo a las características del producto. A continuación se muestran los precios de algunos de los servicios mas solicitados por los clientes. (Cuadro 8).

Descripción	Cantidad	Tipo de papel	Tinta	Precio
Facturas original y dos copias. Tamaño carta.	20 libretas	Bond	1 tinta	\$ 147.000
			2 tintas	\$ 221.000
			3 tintas	\$ 294.000
		Químico	1 tinta	\$ 221.000
			2 tintas	\$ 295.000
			3 tintas	\$ 369.000
Comprobantes de egreso. Original y una copia. Tamaño carta.	20 libretas	Bond y monocarbón para la copia y el cheque.	1 tinta	\$ 148.000
Hojas membreteadas	1.000 hojas	Bond	1 tinta	\$ 75.000
			2 tintas	\$ 124.000

			3 tintas	\$ 174.000
			4 tintas	\$ 212.000
Tarjetas de presentación	1.000	Kimberly	1 tinta	\$ 61.000
			2 tintas	\$ 90.000
			3 tintas	\$ 141.000
			4 tintas	\$ 180.000
Plegables	500	Propalcote 115 gr.	Dos lados full color	\$ 275.000
Sobres oficio blanco	500	Bond	1 tinta	\$ 67.000
			2 tintas	\$ 113.000
			3 tintas	\$ 147.000
			4 tintas	\$ 189.000
Carpetas tamaño carta cerrado con un bolsillo derecho	500	Propalcote 115 gr.		\$ 540.000

Cuadro 8. Fuente: Litográficas.

✓ **Fuerza de ventas**

La fuerza de ventas constituye una fortaleza para la empresa ya que poseen cuatro ejecutivas de ventas las cuales realizan una labor de telemarketing constantemente y visita a empresas para mantener un contacto directo y personalizado con los clientes. Esto con el fin de detectar las necesidades de los clientes y buscar nuevos mercados para los servicios que presta la empresa.

Además se hace seguimiento a los clientes antiguos para así mantener la fidelidad de los mismos.

3.3.1.5 Posventa

Esta actividad es muy importante ya que genera retroalimentación del servicio que fue prestado y ayuda a determinar que aspectos deberán mejorarse, por lo tanto se tienen muy en cuenta las sugerencias de los clientes para así lograr la satisfacción de sus necesidades.

El servicio constituye una fortaleza para Litográficas ya que esta es una empresa orientada al cliente, por lo tanto el personal de ventas se esmera por ofrecer el mejor servicio y hacer un seguimiento constante al mismo desde que se tiene el primer contacto con el cliente.

3.3.2 Actividades de Apoyo

3.2.2.1 Abastecimiento

La empresa cuenta con 4 líneas telefónicas las cuales utiliza la fuerza de ventas para el telemarketing además se cuenta con dos equipos de fax para enviar cotizaciones a los clientes y cualquier otro tipo de información.

Para la entrega de pedidos a domicilio se cuenta con una moto que utiliza el mensajero de la empresa, además también se encarga de llevar correspondencia entre la empresa y los clientes. También se le proporciona un subsidio de transporte a las vendedoras cuando van a realizar las visitas comerciales a las empresas.

3.3.2.2 Desarrollo tecnológico

Litográficas cuenta con una base de datos de los proveedores, al igual que los clientes la cual es muy importante para las labores de telemarketing y ventas ya que constituye una herramienta para hacer un continuo seguimiento de los

clientes. También cuenta con una base de datos cartera que permite llevar el control de las cuentas por cobrar.

Además se utiliza una orden del día mensajería en la cual se programan las actividades diarias del mensajero con el fin de hacer eficiente el uso y administración del tiempo, y de esta manera entregar todos los pedidos a tiempo junto con las demás actividades de su jornada diaria.

3.3.2.3 Administración del recurso humano

El gerente propietario es el encargado de la selección y contratación del recurso humano de la empresa.

La mano de obra de producción la conforman personas con estudios secundarios cuyos conocimientos en el manejo de la maquinaria han sido adquiridos con la práctica y la experiencia, ya que llevan años trabajando en litográficas o en otras imprentas.

En cuanto al personal de diseño, lo conforman personas con estudios técnicos en el área y una amplia experiencia de muchos años diseñando para Litográficas.

El personal encargado de la mercadotecnia y las ventas es entrenado constantemente con cursos de ventas y lectura de libros relacionados con el servicio al cliente y las ventas.

La fuerza de ventas se incentiva con bonificaciones y comisiones de la siguiente manera:

Personas que vendan entre 4 a 7 millones de pesos, reciben una comisión de 3 % por cobro.

Personas que vendan entre 7 y 8 millones de pesos, reciben una comisión de 3% por cobro, más un 1% por pedido.

Personas que vendan de 8 a 10 millones de pesos reciben además del 3% por cobro, también reciben un 2% por pedido.

Personas que vendan 12 millones en adelante reciben una bonificación de \$120.000.

Personas que vendan 17 millones en adelante reciben una bonificación de \$200.000.

3.3.2.4 Infraestructura de la empresa

Litográficas cuenta con un local ubicado en el Centro, calle del Cuartel Edificio Pombo # 36 –17, este local cuenta con dos niveles distribuidos así en un primer nivel el cual se divide en tres áreas, en una se encuentra el gerente, la asistente de contabilidad y dos vendedoras, quienes se encargan de la atención al público;

en otra área se encuentran los prensistas, y la persona encargada del acabado y refile; en la tercera área se encuentra los encargados de encuadernación y empaque, y una pequeña bodega. En el segundo piso se encuentran los diseñadores gráficos y dos vendedoras más.

3.3.3 Subcontratación

Litográficas cuenta con los servicios de un contador externo, quien esta remunerado por honorarios profesionales y visita la empresa dos veces por semana.

En períodos de alta demanda se subcontratan los servicios de un prensista y un empacador para poder cumplir a tiempo con los pedidos.

VER ARCHIVO ANEXO (Cadena de Valor).

4.0 DOFA

El análisis DOFA nos permitirá definir estrategias para aprovechar las fortalezas de Litográficas, aprovechar las oportunidades del entorno, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar el efecto de las amenazas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posibles alianzas estratégicas de negocios a nivel local, nacional o internacional. ✓ Posibilidad de exportar ✓ Elecciones políticas ✓ Posibles convenios con instituciones ✓ Acceso a nuevas tecnologías ✓ Creación de una mano de obra calificada. ✓ Alianzas estratégicas con proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresas de otras ciudades o países que pueden absorber el mercado local. ✓ Expectativas del crecimiento del PIB ✓ Impuestos ✓ Tendencia de la demanda ✓ Falta de estandarización en la cotización ✓ Sobreoferta en el sector ✓ Incremento en los índices de desempleo ✓ Niveles educativos ✓ Rivalidad en la industria local ✓ Poder negociador de los proveedores ✓ Poder negociador de los clientes ✓ Falta de asociatividad entre las empresas del sector
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Amplia experiencia ✓ Conocimiento del negocio ✓ Afiliación a la cooperativa Cooimpresores de Antioquia ✓ Procesos de recepción de materia prima ✓ Manejo de inventarios ✓ Relaciones comerciales con los bancos ✓ Control de calidad en los procesos de producción ✓ Fuerza de ventas ✓ Servicio al cliente ✓ Uso de desperdicios 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dependencia total del gerente propietario ✓ Altos costos de mantenimiento ✓ Altos costos de reposición ✓ Uso de la maquinaria ✓ Daños y errores de impresión ✓ Mano de obra semicalificada

Cuadro 9. Fuente: Análisis interno y externo.

5.0 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Una vez realizado el análisis del entorno externo e interno de Litográficas, los cuales sirvieron de marco de referencia para conocer la situación actual de la empresa tanto internamente como en su entorno, se procederá a formular el direccionamiento estratégico.

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber su direccionamiento estratégico, el cual esta compuesto por la misión, visión y objetivos estratégicos.

5.1 MISIÓN

Ofrecer a nuestros clientes asesoría para el diseño de todas las piezas publicitarias y de mercadeo necesarias para las promociones y canalización de sus ventas.

Brindamos la oportunidad de lograr desarrollar publicaciones comerciales mediante un servicio destacado por el cumplimiento, calidad de impresión, prontitud, imagen y economía, así como la experiencia y conocimientos de nuestros representantes de servicio al cliente para contribuir al éxito de su gestión de negocios.

5.2 VISION

Nos vemos en el 2008 como empresa líder en la industria gráfica de Cartagena, posicionados en la mente del consumidor.

Nos vemos como una empresa con una infraestructura tecnológica y sistemas de información que nos permitan tener una estructura organizacional integrada con procesos ágiles, flexibles y eficientes.

Nos vemos penetrando en nuevos mercados nacionales e internacionales

Nos vemos con un talento humano calificado, capacitado y con experiencia; unido e integrado en equipos de trabajo para el beneficio del cliente interno y externo.

Nos vemos consolidada financieramente, altamente productiva, generando la rentabilidad requerida para permanecer y crecer en el mercado.

Nos vemos consolidando una cultura de mejoramiento continuo con productos y servicios innovadores y de alta calidad adelantándonos a las necesidades de nuestros clientes.

5.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

5.3.1 Objetivos de crecimiento

- ✓ Ampliar la participación en el mercado mediante un excelente servicio basado en la innovación de acuerdo con las necesidades y demandas de los clientes y el mercado en busca de asegurar la fidelidad de los clientes actuales y penetrar en nuevos nichos de mercado.

- ✓ Generar un crecimiento en las ventas de un 60% en los próximos 5 años, distribuidos de la siguiente manera; 30% en el primer año, 10% en el segundo y 5% durante los siguientes 3 años a través de una inversión en maquinaria que permitirá aumentar la capacidad de producción y de esta manera poder abarcar un mayor porcentaje en el mercado. También se apoyará en un fortalecimiento de la fuerza de ventas y mayor penetración del mercado.

5.3.2 Objetivo de mercadeo

- ✓ Diseñar un plan de mercadeo que permita a Litográficas conocer el mercado, la competencia, y los productos y/o servicios con el fin de hacer un seguimiento a estos y estar en capacidad de innovar con nuevos productos y/o servicios que permitan a la empresa ser proactiva ante las nuevas tendencias del mercado.

5.3.3 Objetivo de desarrollo tecnológico

- ✓ Generar un desarrollo tecnológico basado en la actualización constante de los programas de diseño y sistemas de información, junto con el uso y mantenimiento eficiente de la maquinaria existente y la adquisición de nueva tecnología cuando el mercado así lo requiera; con un permanente control de los procesos de producción en busca de una mayor flexibilidad y calidad que a su vez permita una disminución en los costos en general.

5.3.4 Objetivo de desarrollo humano

- ✓ Desarrollar un proceso de optimización del perfil general de los empleados con miras a integrar un equipo humano profesional, orientado hacia la satisfacción integral de los clientes y con capacidad de asumir nuevos retos en el momento en que estos se presenten.

5.3.5 Objetivo de Rentabilidad

- ✓ Obtener un nivel de rentabilidad que garantice a Litográficas su permanencia y crecimiento, y por ende el aumento de su valor, para lo cual deberá aplicar estrategias de productividad basadas en la eficiencia y eficacia de los procesos productivos que generen una mayor utilidad y un mayor grado de competitividad.

6. ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS

Una vez realizado el direccionamiento estratégico es necesario identificar las diferentes alternativas estratégicas que tiene Litográficas para alcanzar su visión y lograr sus objetivos.

Estas alternativas se basarán en:

- ✓ Estrategias ofensivas o de crecimiento
- ✓ Estrategias genéricas
- ✓ Estrategias concéntricas

6.1 ESTRATEGIAS OFENSIVA O DE CRECIMIENTO

Buscan la consolidación de Litográficas en su mercado.

✓ **Innovación**

Crear mecanismos que garanticen el surgimiento de procesos creativos e innovadores en el servicio, que permitan penetrar en nuevos mercados con productos actuales y servicios mejorados.

✓ **Alianzas Estratégicas**

Alianza entre empresas del sector grafico en Cartagena donde a través de una integración de las mismas se definan reglas claras en busca de un beneficio

mutuo a mediante políticas de fijación de precios y adquisición de insumos con el fin ultimo de elevar el margen de utilidad de las empresas.

6.2 ESTRATEGIAS GENERICAS

Señalan la dirección por áreas globales.

✓ Productividad laboral

Definir responsabilidades para cada área funcional para generar compromiso en los resultados y consecuencias con el fin de agilizar, flexibilizar y optimizar los procesos intemos de la empresa

✓ Desarrollo tecnológico

Utilizar eficientemente la tecnología existente en la empresa y actualizar periódicamente la base de datos de clientes y proveedores así como mantener un nivel tecnológico adecuado a las exigencias del mercado.

Litográficas invertirá en el corto plazo en una máquina de impresión offset de medio pliego que para aumentar la capacidad de producción y a su vez disminuir costos ya que permita acomodar mayor cantidad de formas en una plancha.

✓ Conocimiento del mercado

Mejorar la función de la fuerza de ventas en lo relacionado a actividades de mercadeo, orientándola en el conocimiento del mercado, la competencia, los clientes y el servicio.

Uno de los procedimientos que se implantaran será la realización de encuestas semestrales a los clientes, que permita a la empresa obtener información sobre las expectativas y necesidades del cliente así como detectar ineficiencias en el servicio prestado.

6.3 ESTRATEGIAS CONCENTRICAS

Son aquellas que afectan a toda la organización y soportan cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales.

✓ Servicio

Crear una cultura de servicio al cliente tanto interno como externo con un conocimiento integral de los productos y/o servicios de Litográficas.

✓ Calidad

Realizar un control de calidad mediante auditorias permanentes en las diferentes etapas de producción, principalmente en la etapa previa a la impresión final para así evitar al máximo errores o daños en el producto final y disminuir costos.

✓ Capacitación del recurso humano

Invertir en la educación, capacitación y entrenamiento de la fuerza de ventas en todo lo relacionado al diseño gráfico y publicidad, como la combinación de colores, tipos de papel, imagen corporativa; así como también en ventas y servicio al cliente como una condición indispensable para lograr una ventaja competitiva a través de una asesoría y servicio integral de excelente calidad a los clientes.

7. FORMULACION ESTRATEGICA

Una vez identificadas las alternativas estratégicas se iniciará la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos que han de integrar el plan estratégico de Litográficas.

Por medio de una matriz de correlación (cuadro 10), se hará un análisis de consistencia entre los proyectos estratégicos y los objetivos.

7.1 PROYECTOS ESTRATEGICOS

1. Debemos penetrar en nuevos mercados
2. Debemos innovar en el servicio
3. Necesitamos reducir costos
4. Debemos controlar la calidad en los procesos productivos
5. Necesitamos optimizar la calidad del recurso humano

MATRIZ DE CORRELACION

OBJETIVOS PROYECTOS ESTRATEGICOS	OBJETIVO DE CRECIMIENT O	OBJETIVO DE MERCADERO	OBJETIVO DE DESARROLLO TECNOLOGICO	OBJETIVO DE DESARROLLO HUMANO	OBJETIVO DE RENTABILIDAD
PROYECTO 1	X	X			X
PROYECTO 2	X	X		X	
PROYECTO 3			X		X
PROYECTO 4			X		X
PROYECTO 5	X	X	X	X	X

Cuadro 10.

7.2 ESTRATEGIAS

Para alcanzar los proyectos estratégicos, Litográficas desarrollará las siguientes estrategias:

Para penetrar en nuevos mercados:

- ✓ Conocer el mercado, la competencia y los clientes.
- ✓ Posicionamiento en la mente de nuevos consumidores a través de una agresiva fuerza de ventas y publicidad.
- ✓ Participar en el Programa de desarrollo empresarial sectorial, PRODES- artes gráficas.

Para innovar en el servicio:

- ✓ Crear una cultura de servicio integral al cliente.
- ✓ Prestar asesorías en todo lo relacionado al diseño gráfico.
- ✓ Realizar encuestas semestrales a los clientes para conocer sus necesidades y expectativas con respecto al servicio prestado.

Para reducir costos:

- ✓ Realizar auditorias en el control de calidad durante el proceso previo a la autorización de la impresión final. Permitirá reducir costos por daños.
- ✓ Invertir en una máquina Rioby de medio pliego para impresiones de largos tirajes. Permitirá reducir costos de producción y aumentar las ventas.

Para controlar la calidad en los procesos productivos:

- ✓ Evaluar periódicamente la eficiencia y eficacia de los procesos internos de la empresa.
- ✓ Identificar periódicamente oportunidades de mejoras en los procesos de la empresa.
- ✓ Crear un manual de procesos.

Para optimizar la calidad del recurso humano:

- ✓ Invertir en la educación, capacitación y entrenamiento de la fuerza de ventas.
- ✓ Generar una cultura de trabajo en equipo.
- ✓ Motivar e incentivar el recurso humano.

7.3 CADENA DE VALOR PROPUESTA PARA LITOGRAFÍCAS

En base al análisis interno de Litográficas en donde se evaluó la cadena de valor actual de la empresa, la cual es una herramienta fundamental en la definición de la posición relativa de la empresa; y en donde se detectaron las fortalezas y debilidades existentes en las actividades primarias y de apoyo de esta.

A partir de ahí se formularon estrategias que permitirán prevenir el efecto de las debilidades y aprovechar las fortalezas. Es entonces necesario crear una nueva cadena de valor incluyendo actividades que permitan a Litográficas generar valor en sus actividades y desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

La cadena de valor propuesta (figura 7). Ver archivo anexo (cadena de valor propuesta), muestra las nuevas actividades que deberá implantar Litográficas para generar valor.

7.3.1 Actividades Primarias

7.3.1.1 Operaciones

✓ Control de daños

Debido a que actualmente la empresa incurre en costos por errores de escritura, los cuales se detectan después de la impresión, es necesario realizar un control por daños por medio de auditorias en el control de calidad durante el proceso previo a la autorización de la impresión final.

7.3.1.2 Mercadotecnia y ventas

✓ Asesoría completa a clientes

La fuerza de ventas deberá ofrecer una asesoría completa a los clientes en todo lo relacionado al diseño gráfico, publicidad e imagen corporativa con el fin de prestar un servicio integral a los clientes.

7.3.1.2 Servicio

✓ Encuestas a los clientes

Semestralmente la fuerza de ventas realizará encuestas a los clientes con el fin de generar retroalimentación sobre el servicio prestado para detectar ineficiencias y conocer las expectativas y necesidades de los clientes.

7.3.2 Actividades de Apoyo

7.3.2.1 Desarrollo Tecnológico

✓ Manual de procesos

Se elaborará un manual de procesos que permita definir claramente las funciones y responsabilidades de cada área funcional con el fin de agilizar, flexibilizar y optimizar los procesos internos de Litográficas. Además permitirá evaluar periódicamente la eficiencia y la eficacia de los procesos de la empresa, así como identificar oportunidades de mejora.

✓ Investigación de Mercados

Con el apoyo de la fuerza de ventas la gerencia realizará un estudio del mercado que permita a la empresa, conocer el comportamiento de este, la competencia, los clientes y los productos, así como también, responder adecuadamente a las necesidades de los clientes y a las exigencias del mercado.

7.3.2.2 Administración del Recurso Humano

✓ Capacitación

Por medio de la capacitación y entrenamiento de la fuerza de ventas en todo lo relacionado a diseño gráfico, publicidad, imagen corporativa, ventas y servicio al cliente se optimizará la calidad del servicio.

8. ANALISIS FINANCIERO

Por medio de este análisis se comprobará la efectividad que para Litográficas significa la aplicación de las estrategias planteadas en el capítulo anterior principalmente la adquisición de la máquina Rioby de medio pliego la cual implica una gran inversión por parte de la empresa pero a su vez constituye una gran oportunidad para esta, ya que generará beneficios como aumentar la capacidad de producción, inmediatez en la entrega de pedidos, abarcar trabajos de grandes volúmenes, abarcar un mayor porcentaje en el mercado y una considerable disminución en los costos.

En cuanto a las demás estrategias planteadas, es importante aclarar que su financiación será a través de los ingresos de la empresa.

Para llevar a cabo este análisis se proyectará el estado de resultados de Litográficas a cinco años, esta se realizará de dos formas; con y sin la inversión en la máquina, con el fin de comparar cual será la situación de la empresa en el futuro si esta decide o no aplicar la estrategia propuesta.

“El objetivo principal de la proyección de estados financieros es la medición del efecto que sobre la situación financiera de la empresa pueden tener diferentes

alternativas de decisión que en un momento determinado tenga la administración de la empresa.”⁴

En la siguiente tabla de amortización se especificarán los términos como será financiada la adquisición de la máquina. (Cuadro 11).

Cuadro11. AMORTIZACION

N	CUOTA	INT.	ABON.CAP.	SALDO	INTERES	ABON.CAP	TOTAL DESEMBOLSO
0	0	6,925,500	0	45,000,000	6,925,500	0	6,925,500
1	8,829,225	6,579,225	2,250,000	42,750,000			
2	8,482,950	6,232,950	2,250,000	40,500,000			
3	8,136,675	5,886,675	2,250,000	38,250,000			
4	7,790,400	5,540,400	2,250,000	36,000,000	24,239,250	9,000,000	33,239,250
5	7,444,125	5,194,125	2,250,000	33,750,000			
6	7,097,850	4,847,850	2,250,000	31,500,000			
7	6,751,575	4,501,575	2,250,000	29,250,000			
8	6,405,300	4,155,300	2,250,000	27,000,000	18,698,850	9,000,000	27,698,850
9	6,059,025	3,809,025	2,250,000	24,750,000			
10	5,712,750	3,462,750	2,250,000	22,500,000			
11	5,366,475	3,116,475	2,250,000	20,250,000			
12	5,020,200	2,770,200	2,250,000	18,000,000	13,158,450	9,000,000	22,158,450
13	4,673,925	2,423,925	2,250,000	15,750,000			
14	4,327,650	2,077,650	2,250,000	13,500,000			
15	3,981,375	1,731,375	2,250,000	11,250,000			
16	3,635,100	1,385,100	2,250,000	9,000,000	7,618,050	9,000,000	16,618,050
17	3,288,825	1,038,825	2,250,000	6,750,000			
18	2,942,550	692,550	2,250,000	4,500,000			
19	2,596,275	346,275	2,250,000	2,250,000			
20	2,250,000	0	2,250,000	0	2,077,650	9,000,000	11,077,650

110,792,250

Préstamo: 5 AÑOS - Valor: \$45.000.000 - Tasa de interés: 15.4% ANTICIPADO - Plazo: 20 trimestres

⁴ García Oscar León. Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones. Pág., 478

Cuadro 12. BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2002

ACTIVO	
<u>CORRIENTE</u>	
CAJA	4,282,939.10
BANCOS	11,822,559.57
CUENTAS DE AHORRO	68,963,578.09
CUENTAS POR COBRAR-CLIENTES	46,228,746.00
RETENCIONES A FAVOR	8,299,952.38
SALDO A FAVOR LIQ. PRIVADA DE RENTA	4,844,000.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	273,000.00
INVENTARIOS	<u>1,116,439.00</u>
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	145,831,214.14
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	
EDIFICACIONES (LOCALES COMERCIALES)	40,493,484.00
MAQUINARIA Y EQUIPOS	16,456,063.87
MUEBLES Y ENSERES	5,134,429.85
EQUIPOS DE COMPUTACION	26,477,531.06
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTES	<u>1,883,090.49</u>
	90,444,599.27
TOTAL ACTIVO	236,275,813.41
PASIVO	
<u>CORRIENTE</u>	
OBLIGACIONES BANCARIAS	22,659,645.34
OBLIGACIONES FINANCIERAS	1,515,875.70
PROVEEDORES NACIONALES	6,624,541.00
DESCUENTOS Y APORTES POR NOMINA	1,141,795.40
IMPUESTOS SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	2,094,000.00
IMPUESTOS SOBRE RENTA POR PAGAR	31,726,648.42
OBLIGACIONES LABORALES POR PAGAR	11,994,139.20
ANTICIPO DE CLIENTES	<u>264,800.00</u>
TOTAL PASIVO CORRIENTE	78,021,445.06
PATRIMONIO	
CAPITAL DE PERSONAS NATURALES	87,990,000.00
REVALORIZACION PATRIMONIAL	11,343,449.86
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	<u>58,920,918.49</u>

TOTAL PATRIMONIO	158,254,368.35
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	236,275,813.41

La inversión en esta máquina permitirá a Litográficas obtener beneficios, ya que como se puede apreciar en las proyecciones anteriores, esta inversión generará mayores utilidades a partir del tercer año, en comparación con las utilidades proyectadas en el estado de resultados sin inversión.

Es importante tener en cuenta que la proyección fue realizada en base al supuesto de que esta inversión permitirá que las ventas aumenten en un 60% distribuido en los cinco años, con un crecimiento esperado de un 30% en el primer año, un 10% en el segundo y 5% en cada uno de los siguientes tres años; y que para lograr estas metas Litográficas deberá apoyarse en la fuerza de ventas y en una mejor calidad en el servicio, al igual que el resto de las estrategias planteadas anteriormente. También se tomo como referencia una inflación de un 8% anual.

Según los resultados obtenidos en las proyecciones del estado de resultados y la situación actual de la empresa, ilustrada anteriormente en el balance general, se puede decir que financieramente es viable la implementación de las estrategias en la empresa Litográficas.

VER ARCHIVO ANEXO (Balances, hoja 1).

CONCLUSION

Luego de haber analizado el entorno general e industrial del sector gráfico en Cartagena, y de haber evaluado la situación interna de la empresa Litográficas, se puede concluir lo siguiente:

El sector gráfico ha sido uno de los más afectados con la coyuntura económica y social por la que ha atravesado el país durante los últimos años, y como lo muestran las estadísticas del DANE, el crecimiento en el sector de imprentas, en la actividad editorial, y en el papel y sus productos ha tenido un comportamiento negativo en los recientes períodos; esta situación se ha visto reflejada en el comportamiento del sector gráfico en la ciudad de Cartagena mediante el cierre de algunas empresas gráficas en la ciudad, reducción de personal en la mayoría y disminuciones en la demanda que además llevaron a una caída de los precios generando entre las empresas una guerra de precios.

La industria gráfica en Cartagena es una industria fragmentada con algunas empresas que presentan características de liderazgo pero ninguna empresa líder dentro del mercado. Presenta actualmente una problemática reflejada en una alta rivalidad en las empresas, falta de estandarización en los precios, disminución en la demanda, falta de asociatividad, altos costos, rezago tecnológico y falta de poder de negociación con los proveedores y compradores entre otros.

Estos problemas deberán tener solución en el futuro y el sector gráfico en la ciudad se fortalecerá a través de la conformación de un programa de desarrollo empresarial sectorial PRODES que las empresas del sector están empezando a conformar con la asesoría de la asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas industrias ACOPI.

La empresa Litográficas es una de las empresas con mayor trayectoria y experiencia en el sector en Cartagena, ya que lleva muchos años en el negocio con un amplio portafolio de productos y/o servicios complementados con un buen servicio. Esta es una empresa que como cualquier otra, presenta debilidades y fortalezas en el funcionamiento de sus actividades primarias y de apoyo, por lo tanto ha sido fundamental para este trabajo analizar las posibles estrategias que necesita y que estaría en capacidad de implementar para generar crecimiento y una mejor posición estratégica en el mercado.

Por medio de las estrategias escogidas en la formulación estratégica, la empresa esperará un crecimiento en las ventas en los períodos siguientes a las puesta en marcha de las mismas. Un factor indispensable para este comportamiento será la inversión en una maquinaria que permitirá aumentar la capacidad de producción y de esta manera poder abarcar un mayor porcentaje en el mercado, en donde además será indispensable el apoyo de las demás estrategias planteadas.

Por último es importante resaltar que la implementación de las estrategias es completamente viable así como los beneficios que la empresa obtendrá durante el desarrollo de dichas estrategias, lo cual ha sido soportado en el análisis financiero el cual es la base de estas afirmaciones.

RECOMENDACIONES

- Las empresas del sector gráfico en Cartagena deben utilizar la planeación estratégica con el fin de conocer de manera integral el mercado y la competencia y de esta manera implementar en sus operaciones estrategias que les ayuden a generar valor a sus actividades y les permitan ser más competitivas.
- Es importante que las empresas analicen su posición relativa frente a sus competidores, por esto se recomienda que estas realicen benchmarking con el fin de identificar qué es lo que hacen bien otras empresas e intentar mejorar sus procedimientos; también les permitirá manejar una mayor información acerca de su competencia y el mercado y de esta manera tomar decisiones mejor informadas.
- La tendencia de las empresas del sector gráfico en general es agremiarse, por lo tanto se recomienda que las empresas del sector en la ciudad participen activamente del Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial PRODES que con la asesoría de ACOPI se está iniciando entre algunos empresarios gráficos en Cartagena, el cual permitirá identificar la problemática actual y buscar de manera sinérgica soluciones a problemas

que de manera individual no han logrado resolver; y de esta manera lograr una situación favorable y competitiva para el sector local en el futuro.

- Se recomienda a las empresas invertir en la capacitación y desarrollo permanente del recurso humano ya que este junto con el conocimiento, la capacidad de innovar, las relaciones humanas y el trabajo en cooperación, constituyen las principales fuentes de ventaja competitiva.

- Por último se recomienda a los empresarios del sector analizar la posibilidad de exportar sus productos ya que esta es una oportunidad latente pero que no ha sido explotada aún por ninguna de las empresas gráficas en la ciudad de Cartagena.

BIBLIOGRAFIA

- PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. 174-229.p.

- FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición. México: Prentice Hall. Hispanoamérica, S.A. 1997. 2-192.p

- PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un desempeño superior. Compañía Editorial Continental, S.A de CV México. Primera Edición. 1987. 51-78.p.

- SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión. Teoria y Metodologia. Séptima Edición. Bogotá. 3R Editores Ltda.

- GARCIA. Oscar León. Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones. Tercera Edición.

- HITT, Michael. IRELAND, Duane. HOSKISSON, Robert. Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización. Tercera Edición. México: International Thompson Editores S.A, 1999.

- GUSTEIN, Leonard. NOLANP, PFEIFFER. Planeación Estratégica Aplicada. Cuarta Edición. Mc Graw Hill.

- HILL.. Charles, JONES, Gareth. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. Tercera Edición. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericano S.A. 1996.

- ICER. Informe de Coyuntura Económica Regional.2002.

- Manual de IVA y Timbre. Editorial Legis. Año 2002.

- Revista Artes Gráficas. Información Técnica y de Negocios para la Industria Gráfica en América Latina. Vol. 37. Primera Edición. Enero 2003.

- Revista Artes Gráficas. Información Técnica y de Negocios para la Industria Gráfica en América Latina. Vol. 37. Segunda Edición. Feb 2003.

- Revista Artes Gráficas. Información Técnica y de Negocios para la Industria Gráfica en América Latina.Vol. 37. Cuarta Edición. Abril 2003.

- www.bussines.com

- www.elprisma.com

- www.artesgráficas.com

- www.conlatingraf.org

- www.dane.gov.co

- www.andi.com.co

- www.banrep.gov.co/estad/indicet4.htm

- www.andigraf.org

ANEXOS

Nombre de la empresa: _____

Persona encuestada: _____

Cargo en la empresa: _____

Objetivo

Esta encuesta se realizara con la finalidad de recolectar información para el desarrollo de la tesis de grado.

1. Es clara la estructura organizacional de su empresa?

Si___ No___

Por que?

2. Cuantos empleados hay en su empresa?

3. Todo el personal conoce con claridad sus funciones y responsabilidades?

4. Se conoce a la competencia, su capacidad, sus estrategias?

Si___ No___

Comente _____

5. Quienes considera son sus principales y mas fuertes competidores?

6. La empresa tiene una misión y visión claramente definida y divulgada?

7. En su empresa se utiliza un proceso para la selección de personal?

Si___ No___

Comente _____

8. La empresa ofrece sistemas de incentivos y sanciones a sus empleados?

9. Como es la intensidad de la competencia entre las empresas del sector?

Califique de 1 a 6, considerando de menor a mayor el numero de competidores.

1 2 3 4 5 6

No hay competencia

Competitividad al máximo

10. Cuantas nuevas empresas observa usted actualmente en la industria?

Entre 1 y 5 ____ Entre 10 y 15 ____ Mas de 20 ____

Entre 5 y 10 ____ Entre 15 y 20 ____

11. Que posibilidades de entrada de nuevas empresas en la industria existen?

Califique de 1 a 6, considerando de menor a mayor el numero de empresas.

1 2 3 4 5 6

Ausencia de barreras

Imposible entrar

12. Cuales considera son las principales barreras de entrada a la industria?

13. Como considera ha sido la tendencia de la demanda en el sector en los últimos periodos?

1 2 3 4 5 6

Disminuido

Aumentado

14. Que factores han influenciado en este aumento o disminución?

15. Existe actualmente un guerra de precios en el sector?

16. Se ha visto en la necesidad de bajar los precios de sus productos y/o servicios con respecto a periodos anteriores?

Si ____ No ____

En cuanto por ciento?

0-5% ____ 15-20% ____
5-10% ____ 20-25% ____
10-15% ____ Mas de 25% ____

17. Como calificaría usted el posicionamiento de su empresa frente a su competencia?

1 2 3 4 5 6

Bajo

Alto

Que tiene su empresa que lo diferencie de su competencia?

18. Posibilidades de sustitución del producto y/o servicio?

1 2 3 4 5 6

No hay Sustitutos

Muchos sustitutos en el mercado

19. Existe una buena relación empresa-proveedor?

20. Al momento de hacer sus compras de materia prima e insumos, quienes establecen los termino?

1 2 3 4 5 6

Proveedores

La empresa compradora

21. Maneja algún tipo de acuerdo o convenio con empresas proveedoras?

Si ____ No ____

Cuales _____

22. Cual es el nivel tecnológico que usa su empresa?

23. Tiene algún tipo de tecnología específica o especial? Cual es?

24. Es adecuado el nivel tecnológico usado en su empresa?

25. Grado de sofisticación tecnológica de la industria en la ciudad?

1 2 3 4 5 6

Bajo Nivel Tecnológico

Alto nivel tecnológico

26. Como considera es la innovación en la industria?

1 2 3 4 5 6

Casi no hay

Rápida

Explique _____

27. Que tecnologías ha incrementado? Por que?

CADENA DE VALOR PROPUESTA

Infraestructura de la empresa				
ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO	Selección del personal Entrenamiento		Selección de personal Capacitación Bonificaciones Comisiones	
DESARROLLO TECNOLÓGICO	Base de datos proveedores Manual de procesos	Archivo de trabajos realizados Manual de procesos	Base de datos cartera Orden del día	Base de datos cliente Manual de procesos
ABASTECIM		Energía Equipos Maquinas Repuestos	Medio de telecomunicaciones	Uso de las Telecomunicaciones
	Proveedores de: Insumos Materia prima Servicios. Recepción de materia prima. Manejo de inventarios Recurso humano Financiación	Diseño Gráfico Fotomecánica Impresión Acabados y Refile Empaque Mantenimiento de equipos Control de	Procesamiento de pedidos Entrega de pedidos a domicilio Cobro del servicio	Subsidio de Publicidad Promoción Productos Precios
				Posventa Encuestas a clientes

LOGÍSTICA INTERNA

OPERACIONES

LOGÍSTICA EXTERNA

MERCADOT

SERVICIO

CADENA DE VALOR LITOGRAFICAS

ADMINISTRACION
DEL RECURSO
HUMANO

DESARROLLO
TECNOLOGICO

ABASTECIM

Infraestructura de la empresa				
	Selección del personal Entrenamiento		Bonificaciones Comisiones Entrenamiento Selección de personal	
Base de datos proveedores	Archivo de trabajos realizados	Base de datos cartera	Base de datos cliente	
	Energía Equipos Maquinas requisitos	Orden del día Medio de transporte	Uso de las telecomunicaciones	Uso de las Telecomunicaciones
Proveedores de: Insumos Materia prima Servicios. Recepción de materia prima. Manejo de inventarios Recurso humano Financiación	Diseño Gráfico Fotomecánica Impresión Acabados y Refile Empaque Mantenimiento	Procesamiento de pedidos Entrega de pedidos a domicilio Cobro del servicio	Subsidio de Publicidad Promoción Productos Precios	Posventa

LOGISTICA INTERNA

OPERACION

LOGISTICA EXTERNA

MERCADOT

SERVICIO

LECTO CALIZ FERNANDEZ

LANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2002

ACTIVO	
<u>CORRIENTE</u>	
Caja	4.282.939,10
IMPUESTOS	11.822.559,57
RENTAS DE AHORRO	68.963.578,09
RENTAS POR COBRAR-CLIENTES	46.228.746,00
PRESTACIONES A FAVOR	8.299.952,38
PRESTADO A FAVOR LIQ. PRIVADA DE RENTA	4.844.000,00
TRAS CUENTAS POR COBRAR	273.000,00
RESERVACIONES	<u>1.116.439,00</u>

TOTAL ACTIVO CORRIENTE 145.831.214,14

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS

MODIFICACIONES (LOCALES COMERCIALES)	40.493.484,00
MAQUINARIA Y EQUIPOS	16.456.063,87
HERRAMIENTAS Y ENSERES	5.134.429,85
EQUIPOS DE COMPUTACION	26.477.531,06
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTES	<u>1.883.090,49</u>

90.444.599,27

TOTAL ACTIVO 236.275.813,41

PASIVO	
<u>CORRIENTE</u>	
DEBERES BANCARIOS	22.659.645,34
DEBERES FINANCIEROS	1.515.875,70
DEBERES NACIONALES	6.624.541,00
DEBERES Y APORTES POR NOMINA	1.141.795,40
DEBERES SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	2.094.000,00
DEBERES SOBRE RENTA POR PAGAR	31.726.648,42
DEBERES LABORALES POR PAGAR	11.994.139,20
DEBERES TIPO DE CLIENTES	<u>264.800,00</u>

TOTAL PASIVO CORRIENTE 78.021.445,06

PATRIMONIO

CAPITAL DE PERSONAS NATURALES	87.990.000,00
REVALORIZACION PATRIMONIAL	11.343.449,86
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	<u>58.920.918,49</u>
CAPITAL PATRIMONIO	158.254.368,35
CAPITAL PASIVO MAS PATRIMONIO	236.275.813,41

Margen Bruto	0,41
Margen Operacional	0,37

ESTADO DE RESULTADOS

PERIODO 1 A 31 DE DICIEMBRE

INGRESOS

VENTAS

CAPITAL VENTAS

EXISTENTE DE VENTAS

INVENTARIO INICIAL

Inflación
Crecimiento
Ventas

252.200.787,23
252.200.787,23

3.621.000,00

PRESUPUESTO (PROYECCION) ESTADO DE RESULTADOS

AÑO 1 **AÑO 2** **AÑO 3**

8% 8% 8%
30% 10% 5%

354.089.905,27 420.658.807,46 477.027.087,66
354.089.905,27 420.658.807,46 477.027.087,66

VALORES: COMPRAS	100.350.473,31			
VALORES: INVENTARIO FINAL	1.116.439,00			
VALOR TOTAL COSTO DE VENTAS	102.855.034,31	144.408.468,17	171.557.260,19	194.545.933,05
UTILIDAD BRUTA	149.345.752,92	209.681.437,10	249.101.547,27	282.481.154,61
VALORES: GASTOS DE ADMON. Y VENTAS	93.392.396,08	131.122.924,10	155.774.033,83	176.647.754,36
UTILIDAD OPERACIONAL	55.953.356,84	78.558.513,00	93.327.513,45	105.833.400,25
VALORES: INGRESOS NO OPERACIONALES	41.132.407,38	44.422.999,97	47.976.839,97	51.814.987,17
VALORES: CORRECCION MONETARIA FISCAL	127.629,00			
VALORES: EGRESOS NO OPERACIONALES	6.565.826,31	7.091.092,41	7.658.379,81	8.271.050,19
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	90.647.566,91	115.890.420,56	133.645.973,61	149.377.337,22
VALORES INTERESES		33.239.250,00	27.698.850,00	22.158.450,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	90.647.566,91	82.651.170,56	105.947.123,61	127.218.887,22
VALORES IMPUESTO DE RENTA (35%)	31.726.648,42	28.927.909,70	37.081.493,26	44.526.610,53
UTILIDAD DEL EJERCICIO	58.920.918,49	53.723.260,86	68.865.630,35	82.692.276,69

Margen Bruto 0,41
Margen Operacional 0,37

ESTADO DE RESULTADOS	PRESUPUESTO (PROYECCION) ESTADO DE RESULTADOS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
PERIODO 1 A 31 DE DICIEMBRE				
Inflación	8%	8%	8%	
Crecimiento Ventas	0%	0%	0%	
INGRESOS				
INGRESOS	252.200.787,23	272.376.850,21	294.166.998,23	317.700.358,08
VALOR TOTAL VENTAS	252.200.787,23	272.376.850,21	294.166.998,23	317.700.358,08
COSTO DE VENTAS				
INVENTARIO INICIAL	3.621.000,00			
VALORES: COMPRAS	100.350.473,31			
VALORES: INVENTARIO FINAL	1.116.439,00			
VALOR TOTAL COSTO DE VENTAS	102.855.034,31	111.083.437,05	119.970.112,02	129.567.720,98
UTILIDAD BRUTA	149.345.752,92	161.293.413,15	174.196.886,21	188.132.637,10
VALORES: GASTOS DE ADMON. Y VENTAS	93.392.396,08	100.863.787,77	108.932.890,79	117.647.522,05

UTILIDAD OPERACIONAL	55.953.356,84	60.429.625,39	65.263.995,42	70.485.115,05
AS: INGRESOS NO OPERACIONALES	41.132.407,38	44.422.999,97	47.976.839,97	51.814.987,17
AS: CORRECCION MONETARIA FISCAL	127.629,00			
ENOS: EGRESOS NO OPERACIONALES	<u>6.565.826,31</u>	<u>7.091.092,41</u>	<u>7.658.379,81</u>	<u>8.271.050,19</u>
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	90.647.566,91	97.761.532,94	105.582.455,58	114.029.052,02
ENOS INTERESES		-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	90.647.566,91	97.761.532,94	105.582.455,58	114.029.052,02
ENOS IMPUESTO DE RENTA (35%)	<u>31.726.648,42</u>	<u>34.216.536,53</u>	<u>36.953.859,45</u>	<u>39.910.168,21</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO	58.920.918,49	63.544.996,41	68.628.596,13	74.118.883,82

PRESTAMO (5 AÑOS)

VALOR:	45.000.000	
TASA INT.:	15,4%	ANTICIPADO
PLAZO:	20	TRIMESTRES

TABLA DE AMORTIZACION

N	CUOTA	INT.	ABON.CAP.	SALDO	ACUM INTERES
0	0	6.925.500	0	45.000.000	6.925.5
1	8.829.225	6.579.225	2.250.000	42.750.000	
2	8.482.950	6.232.950	2.250.000	40.500.000	
3	8.136.675	5.886.675	2.250.000	38.250.000	
4	7.790.400	5.540.400	2.250.000	36.000.000	24.239.2
5	7.444.125	5.194.125	2.250.000	33.750.000	
6	7.097.850	4.847.850	2.250.000	31.500.000	
7	6.751.575	4.501.575	2.250.000	29.250.000	
8	6.405.300	4.155.300	2.250.000	27.000.000	18.698.8
9	6.059.025	3.809.025	2.250.000	24.750.000	
10	5.712.750	3.462.750	2.250.000	22.500.000	
11	5.366.475	3.116.475	2.250.000	20.250.000	
12	5.020.200	2.770.200	2.250.000	18.000.000	13.158.4
13	4.673.925	2.423.925	2.250.000	15.750.000	
14	4.327.650	2.077.650	2.250.000	13.500.000	
15	3.981.375	1.731.375	2.250.000	11.250.000	
16	3.635.100	1.385.100	2.250.000	9.000.000	7.618.0
17	3.288.825	1.038.825	2.250.000	6.750.000	
18	2.942.550	692.550	2.250.000	4.500.000	
19	2.596.275	346.275	2.250.000	2.250.000	
20	2.250.000	0	2.250.000	0	2.077.6

