

**CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA Y COMERCIAL DE LAS  
PYMES DEL SECTOR DE LAS ARTES GRÁFICAS DE CARTAGENA**

**ADRIANA PAOLA RICARDO DE LA OSSA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
CARTAGENA DE INDIAS, D. T. y C.**

**2008**

**CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA Y COMERCIAL DE LAS  
PYMES DEL SECTOR DE LAS ARTES GRÁFICAS DE CARTAGENA**

**ADRIANA PAOLA RICARDO DE LA OSSA  
CODIGO 0316031**

**Trabajo de investigación para optar el título de  
Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales**

**Director  
MARIA EUGENIA NAVAS RIOS**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
CARTAGENA DE INDIAS, D. T. y C.**

**2008**

Cartagena de Indias, D. T y C, 18 de febrero de 2008

Señores  
**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**  
Atn. Comité de Evaluación de Proyectos  
Ciudad

Cordial Saludo:

Me dirijo a ustedes con el objeto de presentarles a su consideración, estudio y aprobación el proyecto de grado titulado **“Caracterización de la gestión financiera y comercial de las pymes del sector de las artes gráficas de Cartagena”**, como requisito para optar el título de Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales.

Atentamente,

**ADRIANA PAOLA RICARDO DE LA OSSA**  
**CC 45.564.497 DE CARTAGENA**  
**CÓDIGO. 0316031**

Cartagena de Indias, D. T y C, 18 de febrero de 2008

Señores

**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE GRADO**

Programa de Finanzas y Negocios Internacionales

Universidad Tecnológica de Bolívar

Ciudad

Apreciados señores:

Me dirijo a ustedes con el objeto de informarles que he asesorado metodológicamente y conceptualmente a la estudiante Adriana Paola Ricardo De La Ossa en la respectiva elaboración de su proyecto de grado, el cual tiene como título **“Caracterización de la gestión financiera y comercial de las pymes del sector de las artes gráficas de Cartagena”**.

Atentamente,

**MARIA EUGENIA NAVAS RIOS**

**C.C. 32.525.919 DE MEDELLÍN**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Cartagena, 18 de febrero de 2008

## **AUTORIZACIÓN**

Cartagena de Indias, D. T. y C.,

Yo ADRIANA PAOLA RICARDO DE LA OSSA, identificada con número de cédula 45.564.497 de Cartagena, autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catalogo online de la Biblioteca.

**ADRIANA PAOLA RICARDO DE LA OSSA**

**Debe registrarse esta autorización ante notario público.**

## **AGRADECIMIENTOS**

*“Cuando quieres algo, todo el universo conspira para que realices tu deseo”*

*El Alquimista – Paulo Coelho*

Para aquellos que sin querer conspiran en función de un objetivo ajeno y para todos lo que sabiendo de ello colaboraron a que este trabajo fuera posible

## CONTENIDO

	Pág.
<i>INTRODUCCION</i>	15
<b>0 ANTEPROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>16</b>
0.1 PLANTEAMIENTO Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA	16
0.1.1 Descripción Del Problema:	16
0.1.2 Formulación Del Problema:	18
0.2 OBJETIVOS	18
0.2.1 Objetivo General	18
0.2.2 Objetivos Específicos	18
0.3 JUSTIFICACIÓN	19
0.4 MARCO DE REFERENCIA	20
0.4.1 Marco Teórico	20
0.4.2 Marco Conceptual	41
0.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	42
0.6 METODOLOGÍA	44
0.6.1 Tipo De Investigación	44
0.6.2 Población Y Muestra	45
0.6.3 Recolección Y Fuentes De Información	46
0.6.4 Procesamiento De La Información	46
<b>1 GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA GRÁFICA</b>	<b>47</b>
1.1 GENERALIDADES DEL SECTOR	47
1.2 CONLATINGRAF – CONFEDERACION LATINOAMERICANA DE LA INDUSTRIA GRÁFICA	49
1.3 ANDIGRAF – ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA	52

<b>2</b>	<b>CASO CARVAJAL</b>	<b>55</b>
<b>3</b>	<b>PRODUCCIÓN Y TECNOLOGÍA</b>	<b>63</b>
3.1	PRODUCCIÓN	63
3.2	TECNOLOGÍA	66
<b>4</b>	<b>CERTIFICACIONES ICONTEC</b>	<b>71</b>
<b>5</b>	<b>CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR GRÁFICO DE CARTAGENA</b>	<b>74</b>
5.1	PERFIL DE LA EMPRESA	74
5.2	PERFIL DEL ADMINISTRADOR	81
5.3	CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN COMERCIAL	83
5.4	CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA	89
5.5	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	98
<b>6</b>	<b>COMPARATIVO</b>	<b>101</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>106</b>
<b>8</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>110</b>
	<i>BIBLIOGRAFIA</i>	<i>114</i>
	<i>ANEXOS</i>	<i>116</i>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Tipo de empresa	75
Figura 2. Actividades Gerencia General	79
Figura 3. Tipo de Gerencia	80
Figura 4. Actividades que desarrollan las empresas	83
Figura 5: Conocimiento del mercado	85
Figura 6. Frecuencia de uso del préstamo bancario a corto plazo	91
Figura 7. Frecuencia de uso de préstamo Bancario a largo plazo	91
Figura 8. Frecuencia de uso del sobregiro	92
Figura 9. Utilización de indicadores financieros para la toma de decisiones de endeudamiento	95
Figura 10. Motivo de endeudamiento por capital de trabajo	96
Figura 11. Motivo de endeudamiento por Inversión Fija	97
Figura 12. Importaciones	99

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Afiliados y miembros de Andigraf	54
Cuadro 2: Grupos y productos de la industria gráfica	65
Cuadro 3: Productos ofrecidos en la VIII Feria Internacional Andigráfica 2007	68
Cuadro 4: Clasificación de las empresas por tamaño	76
Cuadro 5: Clasificación de las empresas por tamaño vs tipo de sociedad	77
Cuadro 6: Clasificación de las empresas por tamaño vs tipo de gerencia	81
Cuadro 7: Importancia de cada una de las actividades desarrolladas	84
Cuadro 8: Conocimientos de la competencia	89
Cuadro 9: Frecuencia de uso de diferentes opciones de financiación	93
Cuadro 10: Motivos de endeudamiento	98
Cuadro 11: Tipo de producto importado	99
Cuadro 12: Comparativo Carvajal vs Empresas internacionalizadas	101
Cuadro 13: Comparativo Empresas Internacionalizadas vs. Empresas no internacionalizadas	103

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: Formato Encuesta	117
ANEXO B: Base de datos cámara de comercio	121
ANEXO C: Base de datos creada por autor	128
ANEXO D: Normas Iso	130
ANEXO E: Noticias relacionadas	138

## **RESUMEN**

### **1. Título:**

“Caracterización de la gestión financiera y comercial de las pymes del sector de las artes gráficas de Cartagena”.

### **2. Autor:**

Adriana Paola Ricardo De La Ossa

### **3. Objetivo General:**

Caracterizar la gestión financiera y comercial de las pymes del sector gráfico (Pymes internacionalizadas y las que aún no lo están)

### **4. Síntesis de Metodología:**

Este es un estudio de carácter descriptivo, con un enfoque analítico y comparativo por el cual se identificará la relación causa – efecto de los manejos y funcionalidades de los departamentos encargados del área financiera y comercial de las pymes del sector gráfico y su posible crecimiento a través de la generación de nuevos procesos, realizando un paralelo entre el grupo de empresas internacionalizadas y las que aún no lo están.

Con base en el tipo de estudio realizado, la recolección de la información partió de la creación de un completo formato de preguntas destinado inicialmente para encuestas, que al tiempo funcionó de guía para las entrevistas con dueños o

personal a cargo de las empresas lo que permitió extender el conocimiento no solo de las empresas en particular, sino también del sector y el movimiento de este en la ciudad de Cartagena y algunas ciudades próximas.

#### **5. Síntesis de Resultados:**

El principal resultado obtenido son las diferencias que tienen las empresas internacionalizadas y las que aún no lo están en el sector de las artes gráficas de Cartagena, en cuanto a la gestión financiera y comercial, las cuales dependen en gran medida del tamaño de la empresa, la organización administrativa, y el perfil sociodemográfico de sus administradores; cómo los factores externos influyen en la competitividad y desarrollo del sector, cómo es la revaluación del peso, la creación de cadenas productivas, elecciones políticas, entre otras.

#### **6. Síntesis de Conclusiones:**

Debido a que el proceso de internacionalización de las empresas de la industria gráfica de Cartagena, se encuentra en su etapa inicial, las diferencias entre estas y las empresas que aún no han iniciado su proceso no son muy drásticas, pero sí se llega a evidenciar que las empresas que se han internacionalizado poseen ciertos atributos ante todo financieros, de conocimiento de mercados y visión empresarial, con los que el resto no cuenta.

#### **7. Director:**

María Eugenia Navas Rios

## INTRODUCCION

En Colombia las pymes son consideradas el motor de la economía, generan aproximadamente el 63% del empleo nacional, el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país; sin embargo, se perciben fuertes desventajas; se encuentran enfocadas al mercado local, “sufren por ser cada día mas competitivas”, manejan información contable deficiente, cuentan con un escaso enfoque de planeación estratégica (deficiencia en la definición de políticas), entre otros.

Las pymes del sector gráfico en Cartagena no son la excepción. Desaprovechan las oportunidades que se están generando en el mercado actual, a septiembre de 2007 la industria reportó un crecimiento promedio de 9,7% en su producción y de 8,7% en las ventas totales.

Cada vez es más evidente la necesidad que tienen las pymes Cartageneras de evaluar sus condiciones financieras y comerciales con el fin de realizar una reestructuración real que les permita ser más productivas, competitivas y lanzarse a nuevos mercados.

A través del siguiente trabajo se busca realizar una caracterización de las pymes del sector gráfico de Cartagena con el fin de brindarles información válida y pertinente, para de ésta manera contribuir en el impulso para que mejoren sus condiciones, analicen su posición frente a sus competidores, manejen información del mercado, tales como las necesidades de sus clientes y las ultimas tendencias en cuanto a innovación tecnológica se refiere, y así poder tomar mejores decisiones.

## 0 ANTEPROYECTO DE INVESTIGACIÓN

### 0.1 PLANTEAMIENTO Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA

**0.1.1 Descripción Del Problema:** La industria gráfica a nivel nacional y latinoamericano ha presentado crecimientos en los últimos años que ha impulsado la creación de nuevas empresas y asociaciones permitiendo un mayor desarrollo del sector.

Sin embargo esta industria en la ciudad de Cartagena se ha visto rezagada y son pocas las empresas que se han internacionalizado, quedándose estancadas en el mercado local y con pocos productos innovadores.

Adicionalmente al manejo poco óptimo de estas empresas se encuentran las constantes prácticas ilegales y desleales que han afectado al sector, tales como la piratería y el uso de software ilegal.

En Cartagena existen alrededor de 96 empresas gráficas de las cuales, según sondeo telefónico, solo el 4.34% aproximadamente se encuentran internacionalizadas, este porcentaje se dedica esporádicamente a exportar servicios realizados contra pedidos, sus principales destinos de exportación son Panamá, Venezuela y Estados Unidos; el resto de las empresas continúan con una producción y comercialización a nivel Nacional pocas, regional, algunas y muchas a nivel local.

Siendo este a nivel nacional un sector en crecimiento en los cuatro últimos años, la industria gráfica en la ciudad se está enfocando únicamente a la parte de

impresión, ya que esta actividad le proporciona ingresos a diario, lo que conlleva a una mala administración tanto financiera como comercial de las empresas mas pequeñas y una visión corto placista estancada en el mercado local, por eso y por otras series de condiciones solo un 4.34% está internacionalizado.

Se podría afirmar que los departamentos o áreas financieras y comerciales de las organizaciones son los principales motores impulsores de estos procesos de internacionalización; gracias a estos las empresas pueden programar y presupuestar su crecimiento, el departamento comercial pronostica cuánto puede vender de acuerdo a la demanda del mercado y en concordancia con lo que su equipo de trabajo puede y está dispuesto a dar, a partir de estos se mueve un engranaje que inicia con el departamento de producción (estimar la producción de acuerdo al nivel de ventas por producto), luego se estima la necesidad de materiales que seguidamente será valorada por el departamento de compras; ya cuando el producto o servicio se encuentre terminado comienza la ultima parte que es la comercialización y la finalización de la tarea del departamento de marketing, en todo este proceso también se encuentra involucrado el departamento financiero y el de contabilidad que le dan un alto o luz verde a los proyectos a partir del análisis de los costos y gastos que representa el proyecto y la rentabilidad que este dará, estos departamentos se consideran los mas importantes, y los impulsores del proceso de internacionalización pues son los mayores conocedores e investigadores de nuevos mercados o plazas, y si estas constituyen una buena inversión a largo plazo o no.

A pesar de ser las pymes las grandes generadoras de crecimiento económico estas no cuentan con la mejor gestión financiera y comercial que les permita crecer y expandirse. Por tener poco respaldo en el área financiera y bancaria son victimas de los usureros o de simplemente no poseer fuentes crediticias diversificadas que vaya acorde a sus necesidades, que le brinde la oportunidad de

ser competitivas a nivel nacional e internacional con empresas de mayor tamaño; en cuanto a la parte comercial son muchos los obstáculos que deben superar antes de poder ejercer su objeto social y sus objetivos estratégicos, pues la tramitología de documentos entre las entidades gubernamentales y las organizaciones dedicadas a incentivar el comercio requieren de tiempo y dinero.

**0.1.2 Formulación Del Problema:** ¿Qué diferencia se presenta entre las pymes gráficas de la ciudad de Cartagena que actualmente están internacionalizadas y las que aún no lo están desde su gestión financiera y de Comercialización?

## **0.2 OBJETIVOS**

**0.2.1 Objetivo General:** Caracterizar la gestión financiera y comercial de las pymes del sector gráfico (Pymes internacionalizadas y las que aún no lo están)

### **0.2.2 Objetivos Específicos.**

- Describir los procesos y actividades que se llevan a cabo en el área financiera de dichas empresas
- Describir los procesos y actividades que se llevan a cabo en el área comercial de dichas empresas
- Analizar las convergencias y divergencias desde la gestión comercial y financiera entre las empresas internacionalizadas del sector gráfico y las que aún no lo están
- Analizar el perfil sociodemográfico de los gerentes financieros y comerciales de las empresas del sector gráfico en Cartagena, en forma tal que permita identificar características comunes entre empresas que se han

internacionalizado.

- Determinar cuáles son los factores relevantes y coincidentes de las empresas de la industria de artes gráficas internacionalizadas de Cartagena frente a la empresa Carvajal S.A.

### **0.3 JUSTIFICACIÓN**

La dinámica comercial del mundo actual obliga a las empresas a crear opciones de procesos ágiles y efectivos que le procuren la permanencia en el mercado.

La industria gráfica a nivel mundial se ha caracterizado por ser creativa e innovadora, su valor agregado se encuentra en la calidad de sus productos y/o servicios los cuales a su vez dependen de la tecnología que utilicen las empresas para otorgar el producto final.

Toda la reconversión industrial constante que necesitan las pymes de esta industria, acarrea grandes costos que en muchas ocasiones no pueden cubrir y se van volviendo obsoletas, por eso a través del siguiente trabajo se quiere mostrar de acuerdo a su manejo financiero y comercial como pueden actualizarse tecnológicamente y proyectarse comercialmente llevando un producto de gran calidad, sin que su área financiera y/o comercial sufra grandes cambios, a través de diversos mecanismos como los son el Leasing, el outsourcing y la venta de cartera.

Se pretende también crear conciencia dentro de las pymes del sector que aún no han tomado la decisión de expandir su mercado sobre la importancia que tiene la internacionalización partiendo de las empresas que ya han comenzado a exportar

sus productos o importar de forma mas económica o rentable sus materias primas e insumos. Adicionalmente, cómo pueden aprovechar el apoyo que entidades gubernamentales y organizaciones tales como Proexport, Acopi, Andigraf, cámaras de comercios, etc, prestan a este tipo de empresas.

## **0.4 MARCO DE REFERENCIA**

### **0.4.1 Marco Teórico**

Las organizaciones se definen como “unidades sociales o agrupaciones humanas constituidas internacionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Esto significa que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se elaboran para conseguir determinados objetivos; así mismo, se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se replantean a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos a menor costo y esfuerzo. La organización no es una unidad inmodificable, sino un organismo social vivo sujeto a cambio”.<sup>1</sup>

La gestión de las organizaciones se encuentra enmarcada en la teoría de la administración, la cual a su vez es producto de la teoría de las organizaciones, esta teoría se desarrolló de acuerdo a los principales aspectos y variables característicos de las organizaciones en general y de las empresas en particular y luego se orientó solo hacia los problemas mas concretos e inmediatos de estas. Esta teoría ganó terreno en las escuelas y demás teorías administrativas, prácticamente modificando los aspectos y variables que estas consideraban pertinentes para fundamentar sus conclusiones.

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto; administración, teoría, proceso y practica, tercera edición, McGraw hill, 2004

La historia de la teoría administrativa es reciente y comienza a principios del siglo XX, a partir de esta se propusieron modelos de diseños organizacionales y departamentales, que una organización debe tener.

En la actualidad los aspectos más importantes a evaluar en la gestión de una empresa son: calidad, mercadeo, producción, servicio al cliente, ventas, finanzas, logística y distribución, estrategia, recursos humanos y responsabilidad social.<sup>2</sup>

A continuación se estudiará la gestión financiera y comercial de las empresas del sector gráfico de Cartagena, es decir, se tomará de la teoría administrativa el concepto de modelos de diseños departamentales.

La gestión departamental dependerá de la jerarquización y funcionalidad que la empresa le otorgue a cada uno de los departamentos involucrados en su proceso para la consecución de su objeto social.

La organización del departamento comercial viene dada por las diversas alternativas que una empresa tiene para estructurar las diferentes actividades comerciales; siempre estará condicionada a una serie de factores internos y externos, como pueden ser: el tamaño de la empresa, la filosofía que se va a seguir, los recursos económicos, la proyección de futuro, el tipo de mercado y producto.

Su principal logro radica en la realización y consecución de los objetivos comerciales dados por la empresa. Al igual que no existe un «vendedor tipo» en las organizaciones comerciales, tampoco hay una serie de modelos estándar de organización, debido principalmente a la enorme diversidad de clientes y

---

<sup>2</sup> Revista Gestión, información comercial, Vol. 9, Nº 6 Mes Diciembre 2006 – Enero 2007

mercados.<sup>3</sup>

El departamento comercial se encarga de analizar y desarrollar la metodología de trabajo incluida en el manual de ventas, determinar el potencial de compra de las diferentes categorías de clientes, elaborar las proyecciones de venta, planificar los objetivos y estrategias de su equipo comercial, desarrollar una estructura organizativa de venta capaz de alcanzar los objetivos, reclutar y seleccionar al personal de ventas, o contribuir a ello, formar a estos equipos comerciales con arreglo a los conocimientos y otras técnicas necesarias para el desarrollo de sus funciones, motivarlos y dinamizarlos para que desempeñen su trabajo lo mejor posible, valorar y controlar su labor para asegurarse de que alcancen los objetivos previstos.<sup>4</sup>

El departamento financiero se encarga de analizar y registrar todas las operaciones monetarias, propender por la administración eficiente y oportuna de los recursos financieros, velar por los recaudos oportunos de los ingresos, cumplir con las obligaciones financieras adquiridas, ser generador de la máxima optimización de los recursos financieros a través del diseño de presupuestos.

El departamento financiero de las empresas es percibido por la mayoría como el más importante, sin embargo, este no es autónomo, por consiguiente las decisiones que se tomen en éste afectará a los demás departamentos y viceversa. Por consiguiente la toma de buenas y mejores decisiones se encuentra atada al conocimiento de conceptos básicos de financiación, el cual es uno de los principales problemas que se presentan en una empresa y que afecta directamente sus ingresos por actividad.

---

<sup>3</sup> <http://www.marketing-xxi.com/como-se-organiza-un-departamento-comercial-83.htm>

La financiación se encuentra directamente relacionada con la decisión de endeudamiento la cual es asumida por las pymes como una actividad que se puede desarrollar a medida que la empresa permita su uso, es decir, a medida que el flujo de caja de la empresa sea suficiente para atender los servicios de la deuda, estas también suponen que un bajo nivel de endeudamiento permite a la entidad recurrir a un mayor endeudamiento. Este es un enfoque incorrecto que puede conducir a la toma de decisiones erradas relacionadas con la estructura financiera. Esta forma de ver el endeudamiento representa un problema para las pequeñas y medianas empresas cuyos directores y ejecutivos de nivel medio no poseen las suficientes habilidades para enfocar adecuadamente esta decisión.<sup>5</sup>

Existe una serie de conceptos a partir de los cuales los empresarios pueden tomar la decisión acerca si la empresa debe endeudarse o no. Estos conceptos implican el análisis minucioso del volumen de activos de operación, el costo y plazo de la deuda, rentabilidad esperada de los propietarios, utilidad operativa esperada, flujo de caja libre y política de reparto de utilidades.

Hay dos grandes fuentes de financiación conocidas, la primera es endeudarse con capital, esta acarrea mayores costos, pues el rendimiento que espera un accionista es mayor que el interés que se paga a un acreedor, la ventaja de esta opción de financiación es que tiene un menor riesgo financiero en caso de que se presente una disminución en las ventas; la otra fuente conocida es endeudarse con dinero diferente al que constituye patrimonio, esta opción supone un costo financiero menor que los aportes, ello implica asumir mayores riesgos financieros pues una drástica disminución en las ventas podría dejar a la empresa en incapacidad de atender el servicio a la deuda (pago de interés y capital). En

---

<sup>4</sup> <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-comercial-85.htm>

<sup>5</sup>GARCIA S, Oscar León; administración Financiera, fundamentos y aplicaciones, tercera edición,1999

conclusión la deuda es menos costosa que el patrimonio, pero implica mayor riesgo que este.

¿Cuándo se debe endeudar la empresa?, Antes de tomar la decisión de contratar deuda debe verificarse si los fondos serán invertidos en activos que generen una rentabilidad superior a su costo.

El hecho de la empresa financiar recursos con deuda con la finalidad de generar una rentabilidad que sea mayor que el costo de esos recursos se denomina “apalancamiento financiero” o “palanca financiera”.<sup>6</sup>

La empresa debe tomar la decisión de contratar deuda en el momento en que el costo de esta sea igual al rendimiento, es decir, cuando la deuda pueda ser saneada con el rendimiento producido por los activos en los cuales se invirtió.

Al momento de contratar deuda existen dos alternativas dependiendo de las necesidades de la empresa, la financiación a corto plazo, y la financiación a largo plazo.

La financiación a corto plazo, se utiliza entre otras cosas para proporcionar capital de trabajo extra, financiar activos corrientes o para conseguir financiación provisional para un proyecto a largo plazo, igualmente para las necesidades producidas por cambios temporales en la posición financiera de la compañía.

Las ventajas de la financiación a corto plazo es que es mucho mas fácil de convenir, es menos costosa, le otorga al solicitante una mayor flexibilidad; sus desventajas son que las tasas de interés fluctúan con mayor frecuencia, a menudo

---

<sup>6</sup>GARCIA S, Oscar León; administración Financiera, fundamentos y aplicaciones, tercera edición,1999

es necesario refinanciar y el atraso en los pagos desmejora la posición crediticia del solicitante cuando éste experimenta problemas de liquidez.

Las fuentes mas conocidas de financiación a corto plazo son: crédito comercial, préstamos bancarios, aceptaciones bancarias, préstamos de compañías de financiamiento comercial, papeles comerciales, financiación de cuentas por cobrar y financiación de inventarios.<sup>7</sup>

El crédito comercial es una fuente de financiación espontánea ya que proviene de las operaciones normales del negocio, son los saldos que se le deben a los proveedores, es decir, lo que contablemente se conoce como cuentas por pagar. Este tipo de crédito es la forma menos costosa de financiar inventarios. Los beneficios que el crédito comercial tiene es que es de fácil obtención, ya que los proveedores desean hacer negocios; no se exige reciprocidad; por lo general no se exige el pago de interés o, si lo exigen, la cantidad es mínima; es conveniente; y los proveedores de créditos comercial con frecuencia son indulgentes en caso de que la empresa tenga problemas financieros.<sup>8</sup> Entre las desventajas de acceder a un crédito comercial se encuentra la perdida de cualquier descuento en efectivo que se ofrezca por parte de los proveedores y la probabilidad de reducir la posición de crédito de la empresa.

Los préstamos bancarios exigen una serie de requisitos para acceder a ellos y que no todas las empresas los pueden cumplir, una empresa tiene que poseer suficiente capital y buena liquidez. Cuando se acepta un préstamo bancario a corto plazo, el deudor, por lo general firma una letra, que es un compromiso donde

---

<sup>7</sup> SHIM, Jae K; SIEGEL, Joel G; Teoria y Problemas de Administración financiera, McGraw Hill, 1988, Pág. 143

<sup>8</sup> *Ibíd.* Págs. 143, 144

el deudor accede a pagar el préstamo en la fecha debida. Una letra por pagar puede ser cancelada a su vencimiento o a plazos.

Los préstamos bancarios no son de financiación espontánea como el crédito comercial. Se debe efectuar una solicitud de préstamo y obtener su aprobación. Sin fondos adicionales, una empresa puede verse obligada a restringir sus planes; por lo tanto, a medida que cambian las necesidades de una compañía, se alteran sus solicitudes de préstamo con los bancos.<sup>9</sup>

Los préstamos por lo general son los que más baja tasa de interés tienen dentro de los préstamos a corto plazo entregados por los bancos.

La financiación bancaria tiene algunas alternativas que se aplican de acuerdo a las necesidades de los prestatarios. Hay préstamo sin seguro su característica principal es que se liquidan a si mismos, solo es recomendado para compañías con excelente clasificación crediticia para proyectos financieros que tienen flujos rápidos de caja. Son adecuados cuando la empresa tiene la necesidad inmediata de efectivo y puede pagar el préstamo en un futuro cercano u obtener rápidamente financiación a largo plazo. Como se ofrecen a corto plazo, las desventajas de esta clase de préstamos son que implican una tasa de interés mas alta que un préstamo asegurado y su pago se exige en una sola entrega.<sup>10</sup>

Los préstamos asegurados, se utilizan en caso de que la empresa no tenga la mejor evaluación crediticia y se presente como un deudor deficiente, en este caso lo que el banco tiene en cuenta para realizar el préstamo es la garantía que la empresa presente, la cual en este tipo de préstamo esta dada por un seguro.

---

<sup>9</sup> SHIM, Jae K; SIEGEL, Joel G; Teoria y Problemas de Administración financiera, McGraw Hill, 1988, Pág. 144

<sup>10</sup> *Ibíd.*

La garantía puede tener muchas formas, que además incluye inventarios, títulos comerciales o activos fijos.

En algunos casos, aunque la compañía puede obtener un préstamo sin seguro, puede otorgar una garantía a cambio de una tasa de interés mas baja.

Las líneas de crédito es otro de los productos que se ofrecen como préstamos bancarios, en este el banco accede a prestar dinero al solicitante en forma repetida hasta por una cantidad específica. Las líneas de crédito se establecen por lo general por un periodo de un año y pueden renovarse anualmente.

Este tipo de préstamo lo utilizan más que todo las compañías constructoras.

Entre sus ventajas se encuentra, el fácil e inmediato acceso a fondos durante condiciones adversas en el mercado monetario y la capacidad de prestar solo la cantidad que se necesita y pagar tan pronto se tiene disponible el efectivo. Las desventajas se relacionan con los requisitos de garantías y la información financiera adicional que debe presentarse al banco. Además, el banco puede colocar restricciones a la compañía, también puede cobrar una tarifa de comisión sobre la cantidad sin utilizar de la línea de crédito.

El banco puede probar la capacidad financiera del solicitante del préstamo exigiéndole “sanear”, es decir, pagar el préstamo por un breve lapso durante el año (por ejemplo un mes). Una compañía que resulta incapaz de pagar un préstamo a corto plazo deberá financiarse tal vez con fondos a largo plazo. El

pago le demuestra al banco que el préstamo es en realidad temporal y no permanente.<sup>11</sup>

Los préstamos a plazos requieren pagos mensuales. Cuando el capital principal del préstamo se reduce lo suficiente, se puede obtener refinanciación a tasas mas bajas de interés. La ventaja de esta clase de préstamo es que puede ser hecho a la medida para satisfacer las necesidades temporales de la compañía.<sup>12</sup>

Las aceptaciones bancarias, es un giro hecho por un individuo y aceptado por un banco, el cual ordena el pago a una tercera persona en un fecha posterior. El valor del crédito del giro es de buena calidad porque tiene el respaldo del banco, no del girador. En esencia es un instrumento de deuda creado por el que lo acredita y que resulta de una transacción comercial que se liquida a si misma. Las aceptaciones bancarias con frecuencia se emplean para financiar el despacho o transporte de mercancía domestica y extranjera. Las aceptaciones se clasifican como financiación a corto plazo porque ellas por lo común tienen fechas de vencimiento de menos de 180 días.<sup>13</sup>

No solo los bancos realizan préstamos, también existen compañías que lo realizan, como lo son las compañías de financiamiento comercial, esta es otra opción a la cual se puede recurrir en caso de que no se pueda obtener un préstamo en un banco.

La compañía financiera presta a una tasa de interés más alta que la de un banco, y por lo general es asegurado. Como norma, la garantía que se exige será mayor que el saldo del préstamo. La garantía incluye cuentas por cobrar, inventarios y

---

<sup>11</sup> SHIM, Jae K; SIEGEL, Joel G; Teoría y Problemas de Administración financiera, McGraw Hill, 1988, Págs. 145

<sup>12</sup> Ibíd

activos fijos. Las compañías de financiamiento comercial también financian las compras a plazos de equipos industriales que las empresas requieren. Una parte de su financiación se obtiene por intermedio de bancos comerciales que prestan a tasa al por mayor.<sup>14</sup>

Los papeles comerciales constituyen otra opción de financiación, sin embargo en Colombia entre las empresas pequeñas solo puede ser utilizada por aquellas que se encuentran constituidas como empresas limitadas, las cuales pueden ingresar a la bolsa de valores a través de los papeles comerciales, los bonos ordinarios y por medio de titularizaciones.

Las empresas también se pueden financiar a través de los activos que posee; una de las formas conocidas y bastante utilizadas es la financiación de cuentas por cobrar, la cual tiene varias ventajas, entre las cuales se encuentran evitar la necesidad de financiación a largo plazo y el obtener una base de flujo de caja recurrente. La financiación de cuentas por cobrar tiene la desventaja de los altos costos administrativos cuando existen muchas cuentas pequeñas. Sin embargo, estos costos se han reducido con el empleo de los computadores.

Las cuentas por cobrar pueden financiarse bajo un arreglo de factorización o de cesión. La factorización se refiere a la venta directa de cuentas por cobrar a un banco o compañía financiera sin recurso. El comprador asume todos los riesgos de crédito de cobro. El costo del arreglo de factorización es la comisión del agente por la investigación del crédito, interés sobre el saldo no pagado de los fondos adelantados, y un descuento del valor nominal de las cuentas por cobrar donde

---

<sup>13</sup> Ibid., Págs. 147

<sup>14</sup> SHIM, Jae K; SIEGEL, Joel G; Teoría y Problemas de Administración financiera, McGraw Hill, 1988, Págs. 147

existan altos riesgos de crédito. Las remesas de los clientes se hacen directamente al agente.

Entre las ventajas de la factorización se incluyen:

1. Disponibilidad inmediata del efectivo
2. Reducción en gastos generales, ya que no se requiere la función de análisis de crédito.
3. Utilización de asesoría financiera
4. Recibo de anticipos cuando se necesiten temporalmente
5. Fortalecimiento de la posición de balance.

Las desventajas de la factorización incluyen el alto costo y la pobre impresión que se les deja a los clientes debida al cambio en la propiedad de las cuentas por cobrar. También, los agentes pueden fastidiar a los clientes por sus métodos de cobro de cuentas atrasadas.

En una asignación, no existe transferencia de propiedad de las cuentas por cobrar. Estas se le dan a una compañía financiera con recurso. La compañía financiera por lo general anticipa entre el 50 y 85% del valor nominal de las cuentas por cobrar en efectivo. El deudor es responsable por el cargo en servicios, por el interés sobre el anticipo y cualquier pérdida que resulte de deudas incobrables. Las remesas del cliente se continúan haciendo directamente a la compañía.

La cesión de cuentas por cobrar tiene un número de ventajas, entre las cuales están la disponibilidad inmediata de efectivo, los anticipos disponibles en efectivo cuando se requieren temporalmente, y la anulación de los sentimientos negativos de parte de los clientes. Las desventajas incluyen el alto costo, la continuidad de

la función administrativa asociada con las cuentas por cobrar, y la empresa asume todos los riesgos del crédito.

El administrador financiero debe tener en cuenta el impacto de un cambio en la política de cuentas por cobrar sobre el costo de financiación de ellas.<sup>15</sup>

Otro de los activos que es usado para financiarse es el inventario, este se utilizan cuando la capacidad de crédito comercial ha llegado a su tope.

Para financiarse con inventario, las mercancía que lo componen deben cumplir con algunos requisitos tales como que esta no sea percedera, que sean uniformes y tengan una rotación rápida. Se considera que el mejor inventario en garantía es aquel que se puede vender por fuera de la organización que solicita el préstamo.

Las desventajas de la financiación de inventario incluyen la alta tasa de interés y las restricciones sobre algunos de los inventarios de la compañía.

Se pueden usar otros activos distintos a inventarios y cuentas por cobrar como hipoteca para obtener préstamos a corto plazo como inmuebles, planta y equipo, entrega del valor efectivo de pólizas de seguro, y títulos.<sup>16</sup>

A este punto se ha conocido varias opciones de financiación a corto plazo, sin embargo, aún no se ha mencionado, la financiación a largo plazo, la cual involucra principalmente las siguientes opciones:

El capital de riesgo es una inversión a largo plazo de forma minoritaria y temporal en pequeñas y medianas empresas con grandes perspectivas de rentabilidad y/o

---

<sup>15</sup> SHIM, Jae K; SIEGEL, Joel G; Teoría y Problemas de Administración financiera, McGraw Hill, 1988, Pág.149

<sup>16</sup> *Ibid.* Pág. 153

crecimiento. Esta actividad la realizan compañías especializadas de inversión en capital, que aportan un valor añadido al puramente financiero.

A través del capital de riesgo se puede financiar:

- Capital Semilla (Seed capital): dirigido a empresa de nueva creación. La financiación es para la definición y diseño del producto.
- Capital arranque (Start up capital): financia el inicio de la producción y la distribución.
- Capital de crecimiento o expansión: financia las necesidades de inversión provocadas por el crecimiento o la expansión de la empresa.

Constituye una opción de financiación a largo plazo el Leasing o arrendamiento; es un contrato de alquiler (arrendamiento) de un bien "mueble o inmueble" con la particularidad de que se puede optar por su compra. Su principal uso es la obtención de financiación a largo plazo por parte de la PYME.

Una vez vencido el plazo de arrendamiento establecido, se puede elegir entre tres opciones:

- Adquirir el bien, pagando una última cuota de "Valor Residual" preestablecido.
- Renovar el contrato de arrendamiento.
- No ejercer la opción de compra, entregando el bien al arrendador.<sup>17</sup>

Igual que a corto plazo los créditos o préstamos bancarios constituyen financiación a largo plazo, al momento que el tiempo de amortización de la deuda se extienda a cinco años o más, pues éste es el tiempo que se considera largo plazo.

---

<sup>17</sup> <http://uib.balearsempren.com/content/view/52/96/1/1>

Las alternativas de financiación a través de las bolsas de valores también son consideradas de largo plazo, sin embargo, no todas las empresas pueden acceder a ella.

Todos estos movimientos o estrategias de financiación que realiza la empresa, en su mayoría son con el fin de mantenerse en el mercado en el cual están funcionando, o en el mejor de los casos ampliarlo o diversificarlo; es decir, capacitarse y/o prepararse para competir.

La competitividad es la capacidad de la organización para ofrecer productos y servicios mejores, y menos costosos, mas adecuados a las necesidades y expectativas del mercado, que lleven soluciones innovadoras al cliente. En el fondo, competitividad significa hacer mas y mejor que las otras organizaciones a menor costo y con mayor satisfacción del cliente o usuario.<sup>18</sup>

Una empresa es competitiva cuando su producto se vende y obtiene una ganancia que le permite no solo entrar al mercado, sino mantenerse en él.<sup>19</sup>

El éxito de las grandes organizaciones se debe a los intensos y continuos esfuerzos en la búsqueda de la competitividad organizacional. En este tipo de organizaciones, la jerarquía administrativa pasa a sustituirse gradualmente a la interrelación de los grupos de personas; los departamentos funcionales y de productos o servicios dan paso a los equipos de trabajo.

La innovación en la creación y el conocimiento, constituyen los principales factores de crecimiento.

---

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Administración en los nuevos tiempos, McGraw Hill, 2002

<sup>19</sup> FELIX ARESE, Hector; Comercio y Marketing Internacional. Modelo para el diseño estratégico; Editorial Norma, 1999

Utilizan economías de escalas, las cuales les proporciona ventajas competitivas; las economías de escala no solo le brinda competitividad a la empresa, también en el ambiente interno genera mayor comunicación, especialización de su labor, aprendizaje y liderazgo gerencial; es por esto que se habla de un espíritu emprendedor y la estimulación de la creatividad entre los empleados, lo que se traducirá en mayores ventajas competitivas.

Es tanta la presión de la competencia global que conduce a las organizaciones a una búsqueda incesante de la innovación y el cambio para obtener nuevas formas de ventajas competitivas, aunque pasajeras.

En el mundo actual son más las necesidades creadas que las existentes, todo esto gracias a la velocidad de la innovación tecnológica, la cual desborda la economía, la sociedad y la cultura, en ocasiones este tipo de necesidades son “innecesarias” e imprevistas y muestran los nuevos estándares de comportamientos y de negocios.

Esta nueva era no solo incluye innovación y tecnología, adicionalmente cuenta con un factor predominante que es la información, la cual se constituye como una ventaja competitiva.

Igualmente la investigación y el desarrollo son percibidos como la mejora de la capacidad empresarial para absorber y hacer uso de los nuevos conocimientos de todo tipo, no solo de los nuevos conocimientos tecnológicos.

Los procesos de internacionalización de las pequeñas empresas comienzan a partir del deseo de crecer y competir; para iniciar este proceso cuentan con tres opciones la primera es crecer por la diversificación de sus productos, la segunda

corresponde a la integración vertical y por último mantenerse en su línea de productos, pero atacando nuevos mercados.

“Las empresas que toman la decisión de internacionalizarse corren un alto riesgo, debido a la inexperiencia y falta de conocimiento del mercado. En consecuencia, lo normal es que la conversión de una empresa nacional en internacional se realice mediante un proceso gradual en que el grado de compromiso de la empresa crece conforme se incrementa su conocimiento de los mercados externos y de las variables del propio”.<sup>20</sup>

Existen diversos conceptos acerca del marketing, por medio de los cuales se han creado modelos que permiten medir el grado de orientación que una empresa tiene hacia el mercado. Dichos modelos comparten criterios que se deben tener en cuenta cuando se habla de marketing; los siguientes son los más relevantes: Filosofía de los negocios, cultura organizativa, orientación al cliente, orientación a la competencia, integración y coordinación de funciones, orientación al beneficio, perspectiva a largo plazo y orientación al entorno.<sup>21</sup>

La introducción de la cultura de marketing en las organizaciones trajo consigo un conjunto de creencias y valores que sitúan al cliente como centro de la estrategia y la gestión de la empresa. La orientación al cliente es uno de los componentes más importantes del concepto de marketing, este sostiene que la tarea principal de la empresa es determinar las percepciones, las necesidades y los deseos del mercado y satisfacerlos a través del diseño, la comunicación, el precio y el servicio de ofertas competitivamente viables, es decir, teniendo en cuenta otro componente que es la orientación a la competencia, no realizar ofertas por que la

---

<sup>20</sup> JARILLO, Juan Carlos; Estrategia internacional: mas allá de la exportación, McGraw Hill, 1991

<sup>21</sup> LLONCH ANDREU, Joan; ¿Cómo medir el grado de orientación de la empresa al mercado?, Pág.

empresa se encuentra en capacidad de hacerlas, también es necesario evaluar cómo estas ofertas afectan la competitividad de la compañía con respecto al resto de oferentes. Según Anderson, el verdadero concepto de marketing debe generar en la empresa un tipo de pensamiento estratégico que fomente la realización de inversiones con rendimiento a largo plazo.

Algunos modelos centran la atención en el marketing como función y no como cultura organizativa. El objetivo pasa por determinar la eficacia del marketing de la empresa y no el grado de orientación del mercado, uno de estos modelos es definido por Kotler, en el cual pretende determinar “la eficacia del marketing” de la empresa y establecer si dicha empresa está orientada al “marketing” o a las “ventas”.

Para Shapiro, la orientación al mercado afecta e involucra a toda la empresa, mientras que la orientación al marketing tiene que ver principalmente con el departamento de marketing.

Llonch, Narver y Slater concluyen que el grado de orientación al mercado de una empresa se correlaciona más con el seguimiento de una estrategia genérica de “diferenciación” que con el seguimiento de una estrategia genérica de “coste global mínimo”, es decir, la orientación al mercado se correlaciona más creando una estrategia donde el producto posea un valor agregado o se cree una diferenciación sobre otro, que con una estrategia de disminución de costos, para que el producto sea más competitivo en cuanto a precio.

Inicialmente el concepto de marketing por lo general giraba en torno a dos componentes: orientación al cliente e integración y coordinación de funciones; actualmente su aplicación ha cambiado notablemente, ha tenido que ir adaptándose a los cambios que han surgido en los principales mercados

desarrollados como por ejemplo, la liberalización de la regulación, la ralentización del crecimiento o el aumento en la fragmentación de los mercados, lo que ha desencadenado un incremento en los niveles de competencia, acentuando el énfasis de las materias relativas a los competidores en la aplicación actual del concepto de marketing. Por causa de todo ello, la empresa actual está inmersa en un proceso continuo de búsqueda de ventajas competitivas que le reporten una ganancia en su participación de mercado y para lo cual hace falta que se oriente, no solo a sus clientes, sino también a sus competidores.<sup>22</sup>

El marketing se define como el proceso social y administrativo por medio del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean al crear e intercambiar productos y valores por otros.<sup>23</sup>

De acuerdo a la planeación estratégica que posea la empresa (misión, objetivos, metas, etc) así será el proceso de administración del marketing, el cual inicia con la definición de los consumidores meta (mercado objetivo o target), el desarrollo de la mezcla del marketing o “las cuatro P” (producto, precio, plaza, promoción), pasando por el control y replanteando las estrategias hasta llegar a la distribución física del producto y/o servicio y su consumo final.

Como primer paso se debe realizar la selección del mercado meta, es decir, evaluar el atractivo que ofrece cada uno de los segmentos de mercado y seleccionar uno o mas en los cuales poder penetrar. A largos pasos y exponiendo los conceptos con mayor relevancia seguiría la aplicación de la mezcla del marketing, que es el conjunto de variables controlables que la empresa fusiona para provocar la respuesta deseada en el mercado meta. Está formada por todo aquello que puede hacer la empresa para influir sobre la demanda de su producto.

---

<sup>22</sup> LLONCH ANDREU, Joan; ¿Cómo medir el grado de orientación de la empresa al mercado?, Pág.

<sup>23</sup> KOTLER, Philip. Marketing. Pearson Educación, Octava Edición, 2001

En ella se incluyen los conceptos de las cuatro “P”; producto, es la combinación de “bienes y servicios” que ofrece la compañía al mercado meta, sus variables particulares son: calidad, características, opciones, estilo, nombre de marca, embalaje, tamaños, servicios, garantías y ganancias; precio, es la cantidad de dinero que el consumidor debe pagar para obtener el producto, sus variables particulares son: precio de lista, descuentos, facilidades, plazo para pago y términos para crédito; plaza, lo que hace la compañía para que el producto esté al alcance de los consumidores meta, sus variables particulares son: canales, cobertura, ubicación, inventario y transporte; promoción, actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los compradores para que lo adquieran, sus variables particulares son: anuncios, venta personal, promociones de venta y publicidad.

Algunos autores mencionan una quinta “P”, la cual se refiere al servicio Post venta, con este se asegura la fidelización de los clientes para el inicio de un nuevo ciclo de ventas y marketing.

El control se encuentra dentro de lo que se define como la administración del marketing, la cual inicia con un exhaustivo análisis de la situación de la compañía, sigue con la planeación estratégica que tiene que ver con las decisiones de mercado que deben tomarse para ayudar a alcanzar los objetivos estratégicos globales, luego continua con la ejecución de lo dispuesto durante el desarrollo de los dos ítems anteriores, pues estos no son mas que el principio del buen desempeño de la compañía, y finaliza con el antes mencionado control, lo que se traduce como la medición del comportamiento actual del mercado, la determinación de las causas de los cambios mas relevantes y toma de correctivos, que incluyen la posibilidad de modificar el plan implementado e incluso los objetivos.

La distribución física del producto, es prácticamente el paso “final”, sin olvidar que actualmente se tiene en cuenta el servicio post venta. La distribución física del producto depende de los canales seleccionados por la empresa, un canal de distribución se define como el conjunto de empresas o individuos que tienen propiedad, o intervienen en la transferencia de dicha propiedad, sobre un bien o servicio conforme pasa del productor al consumidor o usuario industrial<sup>24</sup>; existen diversos niveles de canales de acuerdo al número de intermediarios que se encuentren en ellos, los intermediarios pueden ser: agentes, brokers, distribuidores, mayoristas, detallistas, agencias comercializadoras, entre otros.

La exportación e importación constituyen los primeros pasos hacia la internacionalización de una empresa, sin embargo este concepto abarca mucho más; la internacionalización es ampliar el ámbito geográfico de los negocios de la empresa, la mayoría de las empresas identifican la exportación (en mayor proporción que la importación) como el primer paso hacia la internacionalización.

Los motivos tradicionales por los que una empresa decide exportar son:  
Proactivos: Es decir por iniciativa propia y visualización de oportunidades.

Crecimiento de empresa, prolongar el ciclo de vida del producto, obtención de beneficios, productos únicos o ventaja tecnológica, generación de economías de escala, mejor programación de la producción, diversificar riesgos, información exclusiva del mercado, impulso gerencial.

Reactivos: Es decir por reacción a las situaciones del mercado, obligado por las condiciones.

---

<sup>24</sup> KOTLER, Philip. Marketing. Pearson Educación, Octava Edición, 2001

Presiones de la competencia, sobreproducción, disminución de las ventas nacionales, proximidad con clientes y puertos, pedidos casuales de importadores.<sup>25</sup>

Algunos de las formas de acceso a otros mercados son:

La venta directa que se realiza por lo general a través de un departamento comercial, un representante, una sucursal y/o filial comercial o un agente a comisión.

La venta compartida, la cual es un tipo de exportación donde una empresa extranjera se asocia por lo general con una local, como es el caso de un joint-venture comercial, también se utilizan las figuras de consorcio de exportación e intercambio de redes comerciales.

La venta indirecta (exportación indirecta) o subcontratada, en esta la empresa no tiene presencia en el mercado extranjero como sucede con la exportación directa; en este caso se utilizan los famosos intermediarios como el importador, distribuidor, comercializadoras (trading company) y los agentes de compradores extranjeros.

Otra forma de internacionalizarse que no se constituye como tal en una exportación son: un contrato de fabricación (o manufactura), cesión tecnológica o licencias, franquicia internacional, joint – venture productivo y centro de producción.

---

<sup>25</sup> <http://aulavirtual.uji.es/mod/resource/view.php?id=41365>, Pdf David Carnicer Sospedra

#### 0.4.2 Marco Conceptual

**GESTION:** Coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.<sup>26</sup>

**PYMES:** Pequeñas y medianas empresas. Término que en Colombia se aplica para las empresas que poseen entre 11 y 200 empleados, y activos totales entre 501 y 15.000 salarios mínimos legales vigentes. (Ley 590)

**INDUSTRIA GRÁFICA:** La industria gráfica en Colombia está compuesta principalmente por tres subsectores; subsector de productos publicitarios y comerciales, subsector editorial (libros, revistas, periódicos) y el subsector de empaques y etiquetas. Adicionalmente se incluyen las imprentas o litografías que hacen parte de la fabricación de materias primas la cual se divide a su vez en preimpresión, impresión, postimpresión.<sup>27</sup>

**PRODUCTIVIDAD:** Relación entre la cantidad de productos y servicios realizados, con la cantidad de recursos utilizados.

**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.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> [http://med.unne.edu.ar/revista/revista108/con\\_claves\\_salud.html](http://med.unne.edu.ar/revista/revista108/con_claves_salud.html)

<sup>27</sup> [http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DIFP\\_Presupuesto/Imprenta.pdf](http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DIFP_Presupuesto/Imprenta.pdf)

<sup>28</sup> HINCAPIE LENGUA, Margarita; CALIZ SALGADO, Giovanna; Análisis estratégico de la empresa de artes gráficas litográficas para la formulación de estrategias competitivas que ayuden a su permanencia, 2003

**FINANCIACION:** Obtención de fondos necesarios para el funcionamiento óptimo de la empresa. Aportación del dinero necesario para un determinado cometido.<sup>29</sup>

**LEASING FINANCIERO:** Es un contrato en virtud del cual, una Compañía de Financiamiento Comercial, le entrega a una persona natural o jurídica la tenencia de un activo productivo para su uso y goce, a cambio de un canon periódico durante un plazo establecido, a cuyo vencimiento el cliente tendrá derecho a adquirir el activo por el valor de la opción de adquisición pactada.<sup>30</sup>

**INTERNACIONALIZACION:** Movimientos internacionales de capital, mano de obra y establecimientos, realizados por las empresas para ampliar su mercado, y buscar alternativas menos costosas de proveerse materias e insumos, como de contratar deuda.

## 0.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIÓN	FACTORES	INDICADOR	FUENTE
Gestión Financiera	Endeudamiento	Volumen de Activos	N° de activos	Encuesta
		Costo y plazo de la deuda	%	
		Rentabilidad Esperada		
		Utilidad operativa esperada		
		Flujo de caja		
	Fuentes de financiación	Fondos propios	%	Encuesta
		Fondos externos		

<sup>29</sup> [inmobiliaria.terra.es/ATREA/public/UCAGlosario.jsp](http://inmobiliaria.terra.es/ATREA/public/UCAGlosario.jsp), [www.gda-bbrokers.com/spanish/central/glosario\\_terminos.htm](http://www.gda-bbrokers.com/spanish/central/glosario_terminos.htm)

<sup>30</sup> [www.leasingbancolombia.com.co](http://www.leasingbancolombia.com.co)

	Tipos de financiación	Corto Plazo	Motivos de financiación, Fuentes de financiación mas usadas	Encuesta
		Largo Plazo	Motivos de financiación, Fuentes de financiación mas usadas	
Gestión Comercial (Marketing)	Administración del marketing	Planeación estratégica	%	Encuesta
		Segmentación del mercado		
		Aplicación de las 4p		
		Ejecución de resultados de análisis e ítems de la planeación estratégica		
	Organización del departamento comercial	Publicidad	%	Encuesta
		Investigación		
		Ventas		
	Entorno de la empresa	Proveedores		
		Intermediarios		
		Clientes		
		Competidores		
		Publico		
		Ambiente demográfico		
		A. Económico		
		A. Natural		
A. Tecnológico				
A. Político				
A. Cultural				
Diseño de Producto	Marca	%	Encuesta	
	Empacado			
	Servicios			
Colocación de producto	Canales de distribución	%	Encuesta	

	Marketing Internacional	Ingreso al mercado internacional	%	Encuesta
		Mercado a penetrar, estrategias		
Internacionalización	Exportación	Crecimiento de la empresa	%	Encuesta
		Competencia		
		Cercanía al puerto		
		Productos y /o servicios bajo pedidos		
	Importación	Materia primas y/o insumos mas económicos	%	Encuesta
		Maquinaria o equipos de tecnología Avanzada		

## 0.6 METODOLOGÍA

**0.6.1 Tipo De Investigación:** La investigación a realizar es un tipo de estudio descriptivo, donde se trata de caracterizar la gestión comercial y financiera de las empresas del sector de la industria gráfica en Cartagena,

Se trabajará el método de investigación comparativa, ya que se va a analizar dos grupos de empresas las internacionalizadas y las no internacionalizadas.

El método de investigación es el método de análisis por el cual se identificara la relación causa – efecto de los manejos y funcionalidades de los departamentos encargados del área financiera y comercial de las pymes del sector gráfico y su posible crecimiento a través de la generación de nuevos procesos.

**0.6.2 Población Y Muestra:** Según datos de la Cámara de Comercio de Cartagena de Indias existen 1.371 pymes registradas, de las cuales 96 (en el 2003) pertenecen al sector de la industria gráfica.

Por lo tanto a continuación se calcula la muestra basada en una población finita.

$$n = \frac{\sigma^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{\sigma^2}{N}}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población = 96

$\sigma^2$  = Varianza =  $\sigma$  = desviación estándar = 0.4

E = Error Máximo = 5%

Z = Margen de Confiabilidad = 1.96

Entonces:

$$n = \frac{0.4^2}{\frac{0.05^2}{1.96^2} + \frac{0.4^2}{96}}$$

La muestra obtenida es de 69 pymes. La cual será repartida en forma proporcional entre los dos grupos de empresas, las internacionalizadas y las que aun no lo están.

**0.6.3 Recolección Y Fuentes De Información:** Para garantizar la validez y confiabilidad del estudio se hace la recolección de la información que pueda servir para apoyarse y argumentar sobre las cuestiones que se generen durante la formación de la investigación.

Para este caso las fuentes a utilizar son de tipo primarias y secundarias; en las primeras se usaran las herramientas de entrevistas y encuestas con los gerentes y/o directivos de las respectivas áreas financiera y comercial en las pymes en estudio, análisis de documentos generados por las mismas empresas, y la guía brindada por Acopi, Andigraf y la cámara de comercio de Cartagena y en las segundas, se recurrirá al método de análisis de documentos, las herramientas a utilizar estarán compuestas por la documentación de los antecedentes de este estudio, artículos de prensa y revistas, tanto nacionales como internacionales con relación a las pymes y su efecto en la economía, estadísticas de exportación e importación, entre otros

**0.6.4 Procesamiento De La Información:** Una vez realizado el estudio de campo y revisados los documentos, encuestas y entrevistas se procederá a la codificación en forma manual, para luego proceder a la tabulación empleando el Excel, el cual nos permite identificar parámetros estadísticos que den la fiabilidad del proyecto como la desviación estándar y la varianza entre otros, y los respectivos gráficos; los cuales permiten llevar a cabo el ultimo paso que es el análisis de la información. De este análisis depende el éxito de la investigación, es decir el logro de los objetivos propuestos en el trabajo.

# 1 GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA GRÁFICA

## 1.1 GENERALIDADES DEL SECTOR

El sector de la industria gráfica en Colombia se encuentra vinculado al macrosector económico de servicios y entretenimiento; el macrosector servicios, comprende los sectores salud, educación, audiovisuales, artes gráficas, turismo, editorial, juguetes y material promocional, tecnologías de la información, ingeniería y construcción, joyería y bisutería entre otros<sup>31</sup>.

Cuando se habla de la Industria Gráfica se hace referencia a aquellas empresas comprometidas con las actividades de impresión (empresas litográficas e imprentas) y publicidad principalmente, también, se encuentra ligada como valor agregado al sector de empaques y etiquetas y al sector editorial, donde el diseño, la imagen y la cadena de merchandising juegan un papel muy importante a la hora de que sus productos lleguen a los consumidores finales.

La industria gráfica se encuentra dividida en tres subsectores que son:

- Productos publicitarios y comerciales
- Editorial (libros, revistas y periódicos)
- Empaques y etiquetas

Denominada Industria por que transforma el papel y la tinta en un nuevo producto y más que un producto en un servicio, adicionalmente, el porcentaje de participación de las materias primas en el producto final es del 80%.

---

<sup>31</sup> Proexport. [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

En Colombia este sector ha mostrado un buen crecimiento durante los últimos seis años, las importaciones de maquinaria y equipos crecieron 57 por ciento en el 2006 al pasar de 27 millones de dólares en 2005, a 42 millones de dólares el año anterior, las ventas al exterior de las empresas afiliadas a Andigraf fueron de 329 millones de dólares; es el único sector en América Latina que posee una balanza comercial superavitaria.

A pesar del fenómeno de reevaluación del peso que se ha vivido durante el año y que ha afectado considerablemente a las empresas exportadoras, obligándolas a que ajusten sus precios a los de exportación, la industria gráfica al igual que el sector automotriz han aprovechado sabiamente las circunstancias, pues su mercado sigue con una buena dinámica, permitiéndole reducir los costos de operación por la alta participación de materias primas importadas y se ha logrado obtener mejor tecnología a un precio relativamente más económico iniciando así un proceso de reconversión industrial para el sector.

En la industria gráfica la organización empresarial se caracteriza por la gran cantidad de empresas de pequeño y mediano tamaño, que en la cadena productiva representan mas del 75%, esta cadena se encuentra constituida por pulpa, papel e industria gráfica la cual comprende desde la producción de la pulpa química elaborada a partir de la madera o el bagazo de caña hasta la producción de papel y la producción de imprentas y editoriales. Estas empresas se encuentran principalmente ubicadas en Bogotá y Valle.

Consolidado como un sector altamente exportador destacándose el grueso rubro de material editorial, especialmente libros, los mercados principales son México, Venezuela, Estados Unidos y Ecuador. Este sector se ubica en el puesto veinte de los sectores más competitivos de Colombia; se caracteriza por no acumular un stock, demandando lo básico por pedidos o a la medida.

Es un sector ligado al crecimiento del PIB, es decir, la demanda de estos productos suele ser una demanda derivada, si las empresas aumentan sus ventas, necesitarán de más envases, etiquetas, publicidad, diseño para la diversificación de productos y por supuesto impresión; el sector va de la mano con el ciclo económico, sin embargo no siempre sucede así, es el caso de los anuncios, pues la publicidad se concibe más como un gasto que como una inversión, y cuando las empresas comienzan a tener apuros económicos el primer rubro del presupuesto que deciden a cortar es la publicidad.

La industria gráfica constantemente está cambiando gracias a las nuevas tecnologías que surgen sobre todo en la comunicación, es un sector que se transforma de un sector de bienes a un sector de servicios online, “las estadísticas muestran que la automatización del mercadeo crecerá 16% hacia el año 2011, es allí donde la impresión digital puede tener una participación importante. Para ello el impresor digital moderno no debe considerarse a sí mismo como un proveedor de servicios de impresión, sino como un proveedor de servicios de comunicaciones gráficas”.<sup>32</sup>

## **1.2 CONLATINGRAF – CONFEDERACION LATINOAMERICANA DE LA INDUSTRIA GRÁFICA**

Esta confederación regional fue fundada en noviembre de 1967, en Mar del Plata, Argentina, su sede permanente se encuentra ubicada en Montevideo, Uruguay; sus objetivos primordiales son:

---

<sup>32</sup> [www.artesgráficas.com](http://www.artesgráficas.com) – La impresión digital y el mercadeo directo: un matrimonio perfecto, Jorge Alberto Perez, Octubre de 2007

- Velar por el desarrollo de las industrias asociadas y el crecimiento del sector en cada uno de los países Latinoamericanos que se encuentran vinculados.
- Representar y defender los derechos e intereses de sus asociados.
- Promover y fomentar la colaboración entre las industrias asociadas y los organismos existentes en cada país con el intercambio de información técnica, estadísticas y de toda índole que le permita una integración sana.
- Recibir y prestar asesoría técnica procurando una tecnología gráfica acorde a las realidades socioeconómicas de los países miembros.
- Fomentar la formación y capacitación de mano de obra especializada.
- 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.
- Mantener permanentemente contacto con las entidades de la industria gráfica, procurando el intercambio de información técnica y demás que se considere aconsejable.
- Afiliar a federaciones o entidades cuya vinculación se crea necesaria o conveniente para el desarrollo de la Confederación.

Conlatingraf agrupa aproximadamente 55.000 empresas con todas las organizaciones que la conforman, las cuales emplean alrededor de 551.000 trabajadores; es la representante oficial de la industria gráfica latinoamericana y la principal promotora del desarrollo regional e internacional del sector. Promueve la formación especializada a través de capacitación permanente en asocio con Cifag (Circuito interamericano de formación y desarrollo tecnológico para la industria gráfica). Patrocina la realización de las mayores exposiciones de maquinas y equipos gráficos en el continente.

La Confederación Latinoamérica de la Industria gráfica, se constituye por federaciones, cámaras y asociaciones de 15 países de América Latina, Centroamérica y el Caribe, las cuales se relacionan a continuación.

- 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.

Cuenta con relaciones y vínculos con otras organizaciones como la ALADI e igualmente posee el apoyo de empresas internacionales en calidad de socios cooperadores como la Federación de Industrias Gráficas (de España), NPES – The Association For Suppliers of Printing, Publishing and Converting Technologies y PAF – Printing Association of Florida.

### **1.3 ANDIGRAF – ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA**

Fundada en abril de 1975, en Bogotá, Colombia, con la participación de 50 empresarios gráficos. Ingresó en 1978 en representación de Colombia a la Confederación Latinoamericana de la Industria Gráfica.

Sus objetivos principales son:

- Representar a las empresas de la cadena productiva ante entes gubernamentales y otras entidades decisorias de política.
- Velar para que las normas y regulaciones que se estipulen en el macro entorno no afecten al sector.
- Atender las necesidades particulares de la industria ante los mercados nacional e internacional, ayudándole proactivamente con sus objetivos empresariales y acompañándole en la solución de sus problemas.

Las actividades desarrolladas por Andigraf se enfocan en cuatro frentes dependiendo del subsector:

- Exportaciones
- Productividad y competitividad de las empresas gráficas
- Mercado Interno
- Financiación

Desde sus inicios ha trabajado de la mano con Proexport, el Ministerio de Comercio Exterior, el Ministerio de Educación, el Sena y ha participado activamente en Conlatingraf.

La Asociación se ha convertido en un verdadero foco de información y negocios para los empresarios de la industria gráfica, ya que es la única institución en

Colombia que permanentemente está monitoreando el mercado y realizando estudios económicos sectorizados.

### **Ventajas de afiliarse a Andigraf**

Andigraf ejecuta estrategias para la competitividad, el desarrollo, la sostenibilidad y la rentabilidad de las empresas gráficas colombianas.

Una empresa afiliada a Andigraf:

- Defiende sus intereses por medio del gremio, participando en las acciones que emprende la Asociación por el sector.
- Sabe lo que está sucediendo con el sector y lo que se avecina, a nivel económico, político y tecnológico.
- Está en los escenarios idóneos y con los especialistas adecuados para modernizar su gestión, enterarse de los avances tecnológicos, capacitar a su capital humano y hacer más rentable su negocio.
- Es asesorada en sus planes de exportación y ampliación de mercados.
- Obtiene información de primera mano: todos los estudios económicos realizados para el sector y sus diferentes subsectores.

Accede a todos los eventos y actividades de la Asociación con precios especiales

A continuación se relacionan las empresas afiliadas y los cooperadores.

Cuadro 1: Afiliados y miembros de Andigraf

<b>Afiliados</b>	
Acabados Gráficos Ltda - Agraf Ltda.	Holograma Digital Ltda.
Aguayo y Cia. Ltda.	Impregón Ltda.
Alfa Print S.A.	Impresos Begon Ltda.
Asesores Editoriales Ltda. – Aseditor	Impresos El Día Ltda.
Asociación Editorial Buena Semilla	Impresos Ltda.
Cadena S.A. Compañía de Artes Gráficas	Indugráficas S.A.
Cargraphics S.A.	Ingeniería Gráfica S.A.
Compañía Litográfica Nacional Editorial Colina S.A.	Intergráficas S.A.
Divegráficas Ltda.	Litocenco Ltda.
Ediciones Antropos Ltda.	Litotipo S.A.
Edinova S.A.	Multi Impacto Editores Ltda.
Editar S.A.	Panamericana Formas e Impresos S.A.
Editorial Carrera Séptima Ltda.	Plastificadora Rapiplast Ltda.
Editorial Gente Nueva Pineda y Cia. S en C.	Prensa Moderna Impresores S.A.
Editorial Jotamar Ltda.	Printer Colombiana S.A.
Editorial Kincolor Ltda.	Procesos Gráficos Ltda.
Editorial Linotipia Bolivar y Cia. S. en C.	Produmedios Ltda.
Editorial Nomos S.A.	Quebecor World Bogotá S.A.
Editorial Zuluaga Ltda.	Rogelio Velásquez Ángel
Especial Impresores Ltda.	Somos Impresores Ltda.
Fast Print Ltda.	Tipalma Ltda.
Galhur Ltda.	Velásquez Torres - Velto Ltda.
Gráficar S.A.	Xpress Estudio Gráfico y Digital Ltda.
Gráficas Ducal- Hernando Avella Sucesores Ltda.	Zetta Comunicadores S.A.

<b>Miembros Cooperadores</b>	
Agfa Gevaert Colombia Ltda.	Müller Martini Colombia Ltda.
Cooperativa de Impresores y Papeleros de Antioquia	Pontificia Universidad Javeriana
Dispapeles S.A.	Ricardo Sarmiento R. & Cia. Ltda.
Ferrostaal de Colombia Ltda. - Div. Intergráfica	Seguros Bolívar S.A. - Departamento Publicaciones
Flint Ink de Colombia Ltda.	Sertesa
Grafix Digital S.A.	Sinclair S.A.
Heidelberg Colombia S.A.	Sperling S.A.
Hewlett Packard Colombia Ltda.	Tintas S.A. - Sun Chemical
Importadora Fotomorz S.A.	Unibiblos
Kodak Américas Ltda.	Xerox de Colombia S.A.
Lasalle College S.A.	

Fuente: Andigraf

## 2 CASO CARVAJAL

El nacimiento de esta gran empresa que es hoy en día Grupo Carvajal SA, se dio en 1904 con la publicación de la primera edición del semanario El Día; aislada del mundo, situada en el valle del Cauca, en sus inicios conocida como Imprenta Comercial, una pequeña empresa familiar donde sus integrantes eran amantes de las letras, la pedagogía, ilustrados, cultos y con gran afán empresarial; sin muchas oportunidades de crecimiento pero con una gran visión de progreso de su entorno hicieron de esta empresa, una empresa multinacional latinoamericana con presencia en 18 países y mercados en más de cincuenta naciones del mundo.

El entorno externo, tampoco le brindaba muchas oportunidades, no había servicio de luz, ni carretera a la única salida al mar, el puerto de San Buenaventura y mucho menos con la capital, Bogotá era una ciudad remota con la cual se tenía poco comercio. Colombia acababa de perder el istmo de Panamá y la construcción del canal se encontraba en planos; aun se sentían las secuelas de la guerra de los mil días.

En 1906 comenzaron a abrirse paso con el cambio de la razón social a Carvajal & Cia, y con ella la importación y comercialización de nuevos productos, sin embargo, tuvieron que enfrentar nuevos retos y obstáculos con la noticia de la I Guerra Mundial pues, afectó el ritmo de importaciones que traía Carvajal, lo que en poco tiempo se consolidó como una ventaja ya que se desarrolló industrialmente para producir y sustituir los productos importados desde Francia, también guardó las esperanzas de que en Europa se firmaría la paz y por eso hizo un gran pedido que le permitió ser la única empresa en la zona con tintas y papel para imprimir a principios de los 20's.

Luego de la guerra muchas empresas Latinoamericanas, incluyendo a Carvajal comenzaron a expandirse, el mercado creció aun mas con la finalización del canal de Panamá, y en Colombia ya comenzaba a divisarse una red de carreteras, entre ellas la de Cali hacia el puerto de Buenaventura.

Para esta nueva década Carvajal incursiona en otros frentes empresariales como la distribución de autos y camiones de General Motors, las ventas de materiales para construcción, participando en la fundación de la empresa Tejares de Santa Mónica, participación que años mas tarde le sirvió para la edificación de sus plantas e instalaciones; todo esto sin olvidar su real vocación: las artes gráficas y los productos para consignar información.

Para ampliar su negocio se compró nueva maquinaria traída de Alemania y con ello recurso humano capacitado para el manejo de estas, con el fin de trabajar en la producción de etiquetas y maquilas para los nuevos productos que surgían de la incipiente industria nacional. Con esta nueva inversión Carvajal aumentó su capacidad de producción y comercialización de todos sus productos (libros para contabilidad, cuadernos escolares, sobres para carta y diversos artículos de papelería).

Durante la crisis del 29, se disminuyeron las importaciones y las exportaciones de manufacturas, igualmente se vio severamente afectado el sector automotriz, por fortuna Carvajal ya había reducido su presencia en este negocio, sin embargo se vio obligada a solicitar grandes préstamos para cubrir las deudas que le generó la modernización de sus equipos, adicionalmente gracias a la excelente relación que tenía con sus proveedores estos le colaboraron enviándole las materias primas a crédito confiando en el buen nombre que había adquirido la empresa.

La guerra civil Española, permitió el desarrollo de nuevas editoriales con grande mercados multinacionales, principalmente en México, Argentina y Chile, al cerrar sus exportaciones a América Latina

Llegó la II Guerra Mundial y con ella nuevos retos, Carvajal siguió creciendo e importó una nueva máquina litográfica y trajo consigo dos técnicos prensistas que garantizaran su óptimo desempeño; por la imposibilidad de importar tintas y papeles, e igualmente repuestos para las maquinas, se crea el departamento de mecánica.

En los años 30's Carvajal aun era una pequeña empresa local con gran influencia en el sur del país.

Cualquier oportunidad comercial había que aprovecharla, y eso fue exactamente lo que se hizo, gracias a la guerra civil española se dejaron de importar las barajas españolas y fue ahí donde entró Carvajal a producirlas.

En 1937 realiza sus primeras ventas de material impreso en Bogotá y dos años más tarde abre allí su primera oficina y papelería, iniciando el proceso de cubrir con sus productos el mercado nacional.

Se da la inclusión de los Estados Unidos en la guerra en 1941, y el impulso expansivo de la empresa y en general de la industria Colombiana se detiene.

En 1946, luego de finalizada la guerra Carvajal retomó sus iniciativas de expansión y abrió en Medellín su segunda oficina y papelería en el país, fuera de las que existían en Cali, a principios de los años cincuenta abrió otra en Barranquilla.

Con el fin de no depender en lo posible de proveedores extranjeros Carvajal tomó dos decisiones fundamentales: desarrollar su propio taller de mantenimiento a cargo de un técnico Alemán y aceptar la invitación de crear en Colombia con otros inversionistas nacionales una empresa de fabricación de empaques en cartón corrugado, con esta iniciativa brindada por el representante de Container Corporation en Colombia (empresa que le vendía a Carvajal cartón corrugado), se fundó en 1944 a Cartón de Colombia.

Carvajal tomó esta decisión de carácter estratégico con el fin de garantizar el suministro de materias primas para una nueva planta de producción de cajas plegadizas, negocio que inicio en los años cincuentas.

Todos estos desarrollos creados por Carvajal le dieron un gran impulso al diseño gráfico en Colombia, oficio que pocos desempeñaban y que se hacia necesario para darle un valor agregado a los empaques y etiquetas.

Carvajal ingresó con pie derecho a la segunda mitad del siglo XX gracias a las políticas de ampliación de servicios para atender las nuevas necesidades de sus clientes, con todo lo que ello implica de modernización, ampliación de la planta, adquisición de nuevas tecnologías y capacitación de las personas.

La nueva era informática nos ha permitido multiplicar nuestra capacidad de ordenar la información, ampliar las fronteras del conocimiento, y de comunicarnos, y esto lo comprendió a la perfección Carvajal lo cual le permitió crear dos frentes: el negocio de las formas continuas que se requerían para el procesamiento de la información y el de los directorios telefónicos. En ambos frentes Carvajal introdujo innovaciones que sentaron las bases de su futuro desarrollo como empresa multinacional.

En 1956 se instaló una nueva planta para producir formas continuas, Carvajal se convirtió en el primer proveedor de estos productos para las maquinas tabuladoras de IBM, y luego para los primeros computadores que llegaron al país en 1961.

El negocio de las formas eficientes es hoy en día uno de los pilares empresariales de Carvajal, con plantas de producción en seis países de América Latina y clientes en los cinco continentes y produce múltiples referencias como documentos de seguridad, tarjetas financieras y de identificación, equipos de personalización de tarjetas, y se ha convertido en el líder de servicios de outsourcing relacionados con toda clase de transacciones.

En el caso de los directorios, desarrolló el primer directorio telefónico de Bogotá, creó un equipo de investigación para ampliar las bases de datos y que estas fueran confiables y eficientes, igualmente creó un equipo comercial para las páginas amarillas; Carvajal fue la primera empresa en el mundo en implementar la impresión de directorios en rollos continuos lo que le permitió disminuir el tiempo y costos en la fabricación, todas estas innovaciones representaron para Carvajal extender su horizonte empresarial y crear una empresa especializada en 1959 llamada PUBLICAR S.A.

Fortalecida en Colombia, con presencia propia en las cuatro principales ciudades del país, y consolidados sus productos de empaques, papelería, impresión, directorios telefónicos y formas continuas, decide incursionar en el mundo editorial e iniciar operaciones en otros países de América Latina.

En la década de los 60's hubo un fenómeno literario en América Latina, nuestros países comenzaron a ser reconocidos en el mundo entero por la calidad de sus escritores y por las innumerables traducciones que se hicieron de sus libros. La salida de Carvajal al mercado externo se hizo por primera vez a Puerto Rico y

comenzó la incursión en el mundo editorial con Norma. A partir de estos años Carvajal centró su atención en exportar su *Know How* a otros países.

Se crea la Fundación Carvajal en 1961, una entidad sin ánimo de lucro cuyo objetivo es trabajar por el desarrollo y la transformación social de los sectores más pobres.

En 1967, Carvajal realizó una serie de alianzas estratégicas con importantes editoriales internacionales como Random House, Hallmark e Intervisual Communications para producir y coeditar libros animados (Pop-up-books), y para ello fundó una nueva empresa, Mancol, especializada en fabricarlos.

Durante la década de los 70's Carvajal siguió su expansión internacional por los países de América Latina, incrementando su producción y ampliando sus productos creando nuevas líneas y empresas con divisiones especializadas en ellas. En Colombia pasó lo mismo con la creación de nuevas plantas de producción, y amplió operaciones a otros lugares del territorio. También hizo grandes esfuerzos para exportar sus productos a mercados lejanos como Australia, Nueva Zelanda y Japón.

En 1970, Publicar empezó la producción de directorios telefónicos en Costa Rica; en 1971, Carvajal estableció sus primeras plantas de formas continuas en Ecuador y Panamá; en 1974 inició operaciones en Chile creando Publiguias en asociación con la Editorial Lord Chocrane, y también inició operaciones en Nicaragua; en 1976 se abrió la primera oficina en Nueva York, y se fundó Chimolsa, en Chile, en asociación con otras empresas internacionales, para producir empaques de pulpa modelada; en 1978, Publicar inició operaciones en Guatemala; y se remató la década instalando una nueva planta de producción de formas continuas en México.

Se crea el lema que distingue a Carvajal: "Carvajal hace las cosas bien".

El crecimiento de Carvajal ha sido firme y seguro en todos sus frentes empresariales, pero tan rápido que obligó a la empresa, a finales de los años 80, a emprender una gran reorganización interna para enfrentar los retos del fin de siglo y principios del nuevo milenio.

Esta tarea la realizó en los años noventa.

Carvajal reestructura su actividad en once frentes empresariales para trabajar de manera más eficiente en cada uno de los países en los que opera, y asistir de manera más eficaz a sus clientes, con miras a los nuevos desarrollos de la empresa en el siglo XXI. Es una de las primeras empresas en Latinoamérica en utilizar Internet, para ofrecer nuevos servicios de información a sus clientes.

Compra empresas en otros países para asegurar su entrada al mercado, continua haciendo alianzas estratégicas.

A finales del siglo XX, explorando las oportunidades que ofrece Internet, Carvajal se da a la tarea de crear nuevas empresas para cubrir el mercado Online.

Carvajal tiene una larga historia de innovación, pues se ha tenido que reinventar muchas veces, para recuperar ventas que se pierden para siempre. Eran líderes en formas continuas y ¿qué paso?: el producto desapareció junto con las **impresoras** de matriz de puntos, cuenta el presidente del grupo, Alfredo Carvajal. "**Fesa** es excelente en producción de cheques, pero tuvo que entrar a producir tarjetas de crédito cuando la demanda de cheques impresos se desplomó. Ahora, IBC Solutions maneja transacciones electrónicas, para compensar el hecho de que las facturas de papel entre grandes firmas comenzó a declinar".

El grupo migró paulatinamente de la manufactura hacia los servicios, para escapar a la obsolescencia de los productos. "Flexibilidad y adaptabilidad", son las palabras con las que Alfredo Carvajal describe la actitud innovadora del grupo. Hoy ofrecen servicios complejos como el manejo de actividades administrativas por outsourcing. Su proyecto estrella para el año será el de manejar la logística, la distribución y los pagos de Microsoft para América Latina.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Historia de Carvajal SA, extraída de [www.carvajal.com.co](http://www.carvajal.com.co)

### **3 PRODUCCIÓN Y TECNOLOGÍA**

#### **3.1 PRODUCCIÓN**

A junio de 2007, según los datos reportados por la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta, realizada por la Andi, el sector de las artes gráficas creció en 4.8% en su producción y 7% en las ventas totales.

En Colombia la cadena de pulpa, papel e industria gráfica genera el 7% de empleo, y el 7.2% de la producción industrial.

Los avances tecnológicos han simplificado el proceso productivo, uno de los resultados mas representativo ha sido flexibilizar el producto físico final, ya que este puede ser enviado digitalmente desde un computador a las maquinas fotocomponedoras. Además, con el uso de los computadores se ha mejorado y ampliado la calidad y variedad gráfica.

Las empresas gráficas utilizan dos sistemas de impresión principalmente, la impresión tradicional o analógica y la impresión digital.

“El proceso de impresión es el eje central de la industria gráfica, este se divide en tres etapas: la preimpresion (preprensa), impresión, postimpresion (posprensa). Preprensa o preimpresión, es el trabajo que incluye todas las actividades concurrentes a la preparación y elaboración de la forma impresa, abarca el diseño, diagramación, autoedición, montaje y fotomecanica, entre otros. La impresión es la actividad mediante la cual la tinta con ayuda de un portaimagen es puesta por

presión sobre un sustrato (papel o plástico). El proceso de posprensa y terminado incluyendo el cosido, pegado, plegado, empacado, entre otros”<sup>34</sup>.

Las ventajas de la impresión tradicional se ven reflejadas en la calidad de la impresión y en lo bajos costos por copia que esta genera en un volumen alto de copias idénticas de un mismo original.

En el caso de la impresión tradicional una de sus ventajas se puede convertir en desventaja, cuando la necesidad es de un número reducido de copias, pues la inversión inicial de tiempo y dinero no se alcanza a distribuir de tal forma que el costo por copia sea bajo.

Actualmente el sistema más usado es el de la impresión digital, el cual permite que las empresas les brinden a sus clientes opciones muchos más avanzadas, personalizadas y aun precio razonable.

La impresión digital se divide en “Computer to press” y Computer to Print”, estos son los llamados sistemas CTP, los cuales simplificaron los procesos de producción.

Del ordenador a la prensa, con este sistema la imagen es grabada directamente en la maquina impresora, reduciendo el tiempo que se invertía en la preparación de la forma, el montaje de la plancha y ajuste de la maquina.

El objetivo de este sistema es preparar directamente la imagen sobre el cilindro de impresión evitando la realización de la plancha, la cual al finalizar las copias se

---

<sup>34</sup> Pdf – Pulpa, papel e industria gráfica -  
[http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE\\_Desarrollo\\_Emp\\_Industria/Imprenta.pdf](http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_Industria/Imprenta.pdf)

desechaba; otras de las formas es por -transferencia térmica de un polímero o bien por pulverización de capa oleofila, lo que funcionará como forma impresora y se recuperará al finalizar la impresión<sup>35</sup>.

Del ordenador al producto impreso, es así como se denomina el proceso en el que una imagen latente es generada en cada vuelta de la prensa de impresión para después ser revelada; es similar al proceso de revelado y copiado en fotografía: un negativo es expuesto a la luz y proyectado sobre el papel, en ese momento queda impresa la imagen en el papel sin que sea visible de inmediato, a esto se le denomina imagen latente (esta grabada en el papel pero no es visible a simple vista), tan solo cuando se hace contacto con los químicos reveladores y fijadores, es cuando se logra divisar la imagen.

De acuerdo con los procesos productivos que se emplean en la cadena se elaboró el siguiente cuadro, que resume las principales líneas de producción y los diferentes productos del sector los cuales se pueden clasificar en 10 tipos.

Cuadro 2: Grupos y productos de la industria gráfica

<b>Grupos y productos de la industria gráfica</b>	
<b>1. Comercial y publicitario</b>	Tarjetas en blanco y de cartón, directorios telefónicos, postales, calcomanías, afiches, calendarios, almanaques, carteles y avisos, tarjetas plásticas, papeles impresos.
<b>2. Escolar y oficina</b>	Sobres de manila, fóliders, archivadores A.Z., sobres impresos, blocks, cuadernos escolares, agendas, libretas, talonarios
<b>3. Formas y valores</b>	Billetes de banco, bonos y títulos, papel sellado, boletería, billetes para lotería, tiquetes para transporte aéreo y terrestre, formularios, pasaportes.
<b>4. Editorial-periódicas</b>	Periódicos, revistas

<sup>35</sup> Sistema de impresión digital. [artículo en Internet] [www.galiciagráfica.com](http://www.galiciagráfica.com)

<b>5. Editorial-libros</b>	Libros científicos y técnicos, animados, religiosos, cuadernos para dibujo, libros de arte y literatura.
<b>6. Editorial-otros</b>	Mapas y láminas didácticas, cubiertas para libros.
<b>7. Juguetería y juegos de salón</b>	Serpentinas y confetis, naipes, juegos de salón y otros juegos de sala.
<b>8. Empaques plásticos</b>	Películas impresas de polietileno, cloruro de polivinilo, polipropileno y bolsas impresas
<b>9. Empaques plegadizos</b>	Cajas de cartón acanalado, estuches de cartón, cajas de cartón liso, paneles, divisiones y particiones de cartón, protectores de pulpa o cartón, empaques de cartón para huevos.
<b>10. Etiquetas</b>	Etiquetas en blanco, impresas, impresas autoadhesivas de papel, tapas de papel, aluminio impresas.

Fuente: Departamento Nacional de Planeación

### 3.2 TECNOLOGÍA

La tecnología es parte esencial en la industria gráfica, la importación de maquinaria y equipos en el 2006 fue de US\$ 42 millones, sin embargo la utilización de la capacidad instalada en las empresas de la cadena de pulpa, papel e industria gráfica no supera el 70%.

La maquinaria y equipos en la industria gráfica está compuesta principalmente por prensas, equipos de cómputo con software especializado en diseño e impresión, impresoras de pequeño y gran formato y scanners; dependiendo del tipo de trabajo y proceso así será la línea especializada de equipo que la empresa utilizará. Las marcas más representativas en Colombia a nivel de maquinaria, equipos e insumos son: Kodak, AGFA, Hp, Xerox, Epson, ECRM y Ricoh.

Los softwares más utilizados en el diseño son Photoshop, Corell Draw y plataforma Adobe Illustrator, los cuales son utilizados por su versatilidad en la

diagramación, edición de imágenes, animación vectorial, conservación de los colores originales, y la posibilidad de trabajar en los tres programas sin que se presenten alteraciones en los colores, diagramación, fuentes, etc.

Las ferias y convenciones le permiten a las empresas actualizarse en cuanto a tecnología, procesos, insumos y mostrarse ante potenciales compradores e igualmente conocer a la competencia, durante el tiempo que permanezca la vitrina las relaciones personales y comerciales que se logran es la mayor rentabilidad que puede obtener una empresa. En Colombia la más importante vitrina en cuanto a la industria gráfica se refiere es la Feria Internacional Andigráfica, la cual se realiza cada dos años, en su última versión (VIII Feria Internacional Andigráfica- del 19 al 23 de junio de 2007) contó con cerca de 15.000 visitantes profesionales, 200 expositores, 500 marcas representadas y empresas de 12 países además de las colombianas; paralela a la vitrina comercial se realizaron conversatorios desarrollados por Cigraf (centro de desarrollo tecnológico para la competitividad de la industria gráfica) que incluyeron los siguientes temas: Impresión digital vs impresión offset, Impresión offset estandarizada bajo ISO 12647:2004, Ecoeficiencia y producción limpia practicada en la empresa gráfica, Menos costos ocultos – mas productividad.

Algunos de los productos exhibidos en esta feria fueron:

Cuadro 3: Productos ofrecidos en la VIII Feria Internacional Andigráfica 2007

EMPRESA	PRODUCTO	MARCA
Ricardo Sarmiento R. & Cia. Ltda	<p><b>Películas análogas:</b> convencionales negativas SF2 y N61 Positivas, P5S y P51. <b>Planchas sin procesamiento químico:</b> Azura <b>Pruebas de color Sherpa</b> <b>Solución de flujo de trabajo:</b> Apogee X</p>	AGFA
	<p><b>Principales líneas de productos de Tintas SA:</b> Starlith, Ultrabright, Hard Coat, Tintas flexográficas, referencias metálicas y fluorescente y de alto brillo</p>	
	<p><b>Mantillas para impresión offset:</b> Vulcan Horizon, Reflection, 10 Plus No Pak, Royal Form, Eco y 578 SR</p>	Fabricante Reeves

	<b>Barnices, Humectadores, limpiadores y productos auxiliares para impresión offset</b>	Fabricantes Vegra, Sinclair, Policrom Screens, 3M
	<b>Planchas para impresión flexográfica de etiquetas, envolturas, empaques en gral: Jet Flex y Jet Water</b>	
	<b>Guías y dispositivos para medición de colores: Color Cue II</b>	Pantone
DISPAPELES SA – Distribuidora de papeles SA	<b>Insumos, software y equipos de pre prensa e impresión: Solución de flujo de trabajo – Prinergy</b>	Alianza con Kodak, ECRM, Xerox, Epson
	<b>Producción de planchas: Mako 4, dispositivo CTP violeta</b>	ECRM
	<b>Producción de planchas: Magnus 400, dispositivo CPT Termal</b>	Kodak
	<b>Prensas para impresión digital: DocuColor 250,</b>	Xerox

	<i>DocuColor 5000</i>	
Ricoh	<b>Impresoras:</b> Aficio <i>Color 5560</i> <i>Laser a color – Aficio CL</i> <i>7300 y CL 7200</i> <i>Impresoras por volumen</i> <i>de trabajo – Priport HQ</i> <i>9000</i> <i>Equipos</i> <i>multifuncionales –</i> <i>Lanier LD 425c/430c</i>	
Sperling	<b>Pruebas de color de</b> <b>contrato:</b> <i>Efi Colorproof</i> <i>XF</i> <i>Control color prueba-</i> <i>impresión – Color</i> <i>Verifier Option</i>	

Fuente: Realizado por autor con base en: [www.artesgráficas.com](http://www.artesgráficas.com) – Andigráfica 2007: soluciones para la industria

La Feria Internacional del libro de Bogotá, es para la industria editorial la mejor mesa de negocios, en su ultima versión se concretaron negocios por alrededor de 18 millones de dólares y se contó con la asistencia de mas de 350 compradores extranjeros.

## 4 CERTIFICACIONES ICONTEC

La organización internacional de estandarización (ISO por sus siglas en inglés) creó las normas ISO con el fin de la normalización de los procesos internacionales de comercio y tecnología, para dar soluciones que cumplan con las exigencias tanto de los clientes como de los usuarios.

En Colombia las normas de la serie ISO 9000 han entrado a paso lento pero seguro, en cuanto a que se ha ido cultivando la cultura del cumplimiento de otras series como la de Gestión ambiental, ISO 14000 y la gestión de seguridad y salud ocupacional, ISO 18000.

Estas normas han sido diseñadas para el cumplimiento voluntario, pues la organización internacional de estandarización no es un ente gubernamental, ni cuenta con autoridad para exigir las, sin embargo, con el paso del tiempo y los beneficios en cuanto a calidad que trae el acaparamiento de estas normas, ha hecho de esta costumbre mercantil un paso obligatorio para enfrentarse a empresas internacionales y cumplir con las exigencias del mercado, es decir, es uno de los tantos requisitos que debe cumplir una empresa para ser realmente competitiva.

Estas normas no implican la adopción de sistemas estándares de gestión de calidad, ni de la cultura organizacional y mucho menos de una tecnología específica, el propósito no es imponer uniformidad, es solo darle las pautas necesarias a una empresa de cómo puede mejorar la calidad de sus procesos y por ende la calidad de sus productos finales y/o servicios; son genéricas e independientes de cualquier industria o sector económico. Se basan en el principio PHVA – Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, lo que deben hacer las empresas es

documentar sus procesos, realizar exactamente lo que documentan y por último verificar lo que se están haciendo, esto con el fin de realizar un proceso repetitivo e identificar las falencias y ventajas que posee su sistema y mejorarlo.

La mayoría de las empresas de la industria gráfica en Colombia son pymes y por lo general las grandes empresas son las que poseen el capital suficiente para llevar a cabo un proceso de certificación completo y toda la reconversión industrial a la cual conlleva, pero esta no es excusa para que las micro, pequeñas y medianas empresas no comiencen un proceso de estandarización y de mejora en su gestión de calidad, pues adoptando las costumbres de una cultura organizacional certificada pueden ir paso a paso cumpliendo con los requisitos básicos de las normas e incrementar el porcentaje de certificaciones en pymes que actualmente se encuentra alrededor del 2%.

Los pasos que debe seguir una pyme antes de certificarse son:

- ✓ Capacitarse
- ✓ Entrenarse
- ✓ Romper las barreras de de resistencia al cambio
- ✓ Autoevaluarse
- ✓ Solicita la visita de auditoria de Certificación al Icontec

Después del proceso deberá seguir los siguientes pasos:

- ✓ Auditoria del Icontec
- ✓ Obtención del Certificado por un periodo de 3 años
- ✓ Realización de auditorias anuales

Para la industria gráfica existe una norma especializada que es la ISO 12647, esta cuenta con 7 versiones:

- ISO 12647-2: 2004 - Parte 2: Offset
- ISO 12647-3: 2005 - Parte 3: Prensa
- ISO 12647-4: 2005 - Parte 4: Huecograbado
- ISO 12647-5: 2001 - Parte 5: Serigrafía
- ISO 12647-6: 2006 - Parte 6: Flexografía
- ISO 12647-7 - Parte 7: Sistemas de pruebas mediante impresión digital\*

\*Nota: esta norma se encuentra en fase de desarrollo.

Permite, precisamente, homogeneizar criterios para la reproducción del color que asegure un mismo resultado impreso de producción, así como entre distintos talleres de impresión, sin importar el tipo o marca de insumos, la resolución de las pantallas utilizadas y menos el tipo de máquina impresora.

Para ampliar información remitirse al **Anexo 4: Normas ISO**

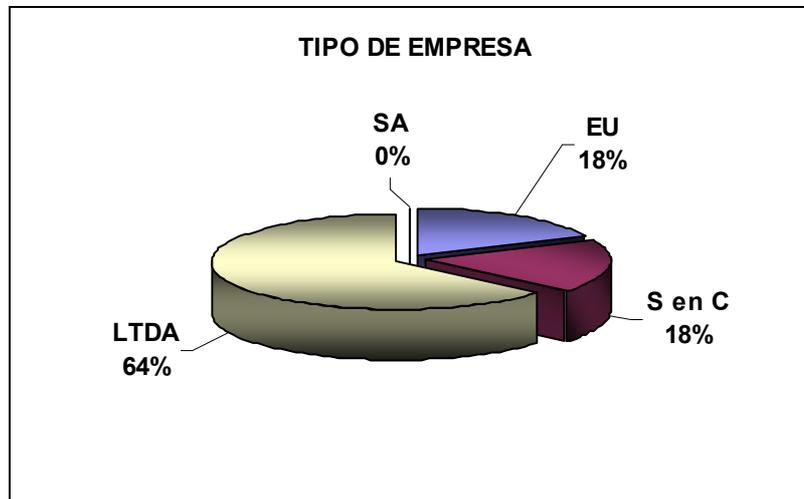
## **5 CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR GRÁFICO DE CARTAGENA**

### **5.1 PERFIL DE LA EMPRESA**

En el conjunto de empresas de la industria gráfica de Cartagena prevalecen las sociedades limitadas en un 64%, las cuales poseen un cierto número de ventajas ante otro tipo de sociedades como las sociedades en comandita y las empresas unipersonales. A través de la constitución de una compañía limitada la empresa cuenta con un mínimo de 2 y hasta 25 socios, los cuales aportan capital y su responsabilidad se limita a sus aportes, el número de socios se puede ir incrementando hasta llegar a los veinticinco a medida que así lo requiera la empresa y lo acuerden los socios fundadores. Una empresa constituida como limitada se proyecta a ser gran empresa; a nivel financiero luego de una empresa de sociedad anónima son las únicas que pueden emitir títulos valores como lo son las titularizaciones, las cuales le permiten sobre un patrimonio autónomo ganar liquidez o inyectar capital nuevo a la empresa, tener un financiamiento sostenible y de largo plazo.

Algunas de las empresas encuestadas nacieron como empresas unipersonales o sociedades en comanditas, al pasar de los años y al aumentar en este último lustro el crecimiento de la industria optaron por cambiar su razón social a limitada.

En el siguiente gráfico se observa la distribución del tipo de empresas formadas en la industria gráfica cartagenera.



**Figura 1. Tipo de empresa,** Fuente: Encuestas. Cálculos de autor

Las sociedades anónimas, no cuentan con participación en esta industria, por lo general una empresa de sociedad anónima cuenta con un gran capital y un valor de activos que la clasificaría según la ley colombiana en una gran empresa, situación atípica en la industria gráfica, no solo en Colombia, sino en Latinoamérica donde predominan las pequeñas y medianas empresas.

En la distribución luego de las empresas limitadas le siguen con un 18% las sociedades en comandita y las empresas unipersonales, respectivamente.

A continuación se resume la distribución del tipo de sociedades teniendo en cuenta los diferentes tamaños de empresas en la industria gráfica cartagenera, para tal efecto en el cuadro 4 se explican los criterios que según la ley mipyme se deben tener en cuenta para la clasificación de las empresas por tamaño.

Cuadro 4: Clasificación de las empresas por tamaño

Tamaño	Vlr Activos	Vlr Activos en pesos	Nº Empleados
Micro	Menor a 501 SMLV	Menor a \$ 217.283.700	No superior a 10 trabajadores
Pequeña	Entre 501 y 5,001 SMLV	Entre \$ 217.283.700 y \$ 2.168.933.700	Entre 11 y 50 trabajadores
Mediana	Entre 5,001 y 15,000 SMLV	Entre \$ 2.168.933.700 y \$ 6.505.500.000	Entre 51 y 200 trabajadores
*Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales.			
*SMLV 2007 = \$ 433,700			

Fuente: Realizado por autor basado en ley mipyme – ley 590

Entre las empresas limitadas el tamaño preponderante es el de la microempresa con un 57.2%, estas empresas no superan los cinco años de labores, mientras que el 42.8% que corresponden a pequeñas empresas se encuentran entre 7 y 18 años en el mercado, lo que indica que las empresas tienden a crecer en el mediano plazo, luego de superar 2 años y medio, que es el tiempo promedio en que una empresa se consolida.

Las empresas de sociedad en comandita se encuentran repartidas equitativamente en pequeñas y medianas empresas, es decir, cuentan con activos por valor entre \$ 217.283.700 y \$ 6.505.500.000 y/o empleados entre 11 y 200, el promedio de activos de estas empresas se encuentra ubicado en los \$2.308.000.000 y el número de empleados en 21.

Las empresas unipersonales, son aquellas que pertenecen a un solo dueño, como tal los aportes se limitan a la inversión que este haga a su empresa, lo cual va acorde con los resultados arrojados por las encuestas, siendo en el 100% de los casos que las empresas unipersonales sean microempresas.

Cuadro 5: Clasificación de las empresas por tamaño vs tipo de sociedad

TAMAÑO	TIPO DE SOCIEDAD			
	<i>EU</i>	<i>S en C</i>	<i>Ltda</i>	<i>SA</i>
<i>Micro</i>	100%	0%	57,2%	0%
<i>Pequeña</i>	0%	50%	42,8%	0%
<i>Mediana</i>	0%	50%	0%	0%

Fuente: Encuestas

De las empresas que en el sector se han internacionalizado se encuentra que han sido aquellas conformadas como empresas limitadas, en un 40% son microempresas y en un 60% pequeñas, lo que demuestra que una empresa mas grande tiene mayores posibilidades de internacionalizarse que aquellas de menor tamaño.

Las empresas de la industria gráfica en Colombia se caracterizan por ser empresas pequeñas y en su gran mayoría familiares, para Cartagena no es la excepción, el total de las empresas encuestadas tienen una gerencia general, la cual en el 82% de los casos es administrada por su representante legal que en la misma proporción es el dueño o fundador de la empresa. Las empresas familiares se encuentran estigmatizadas como empresas con poca visión de crecimiento, asociación e impiden la entrada de nuevos socios, pues la mentalidad que poseen es que entre mas personas diferentes al núcleo familiar participen en el capital social de la empresa y hayan mas empresas del sector que conozcan de cerca sus procesos puede que la empresa pase a manos de terceros.

Las empresas que se han internacionalizado<sup>36</sup>, lo han hecho gracias a las estrategias que han usado tanto en la parte de financiación como en el

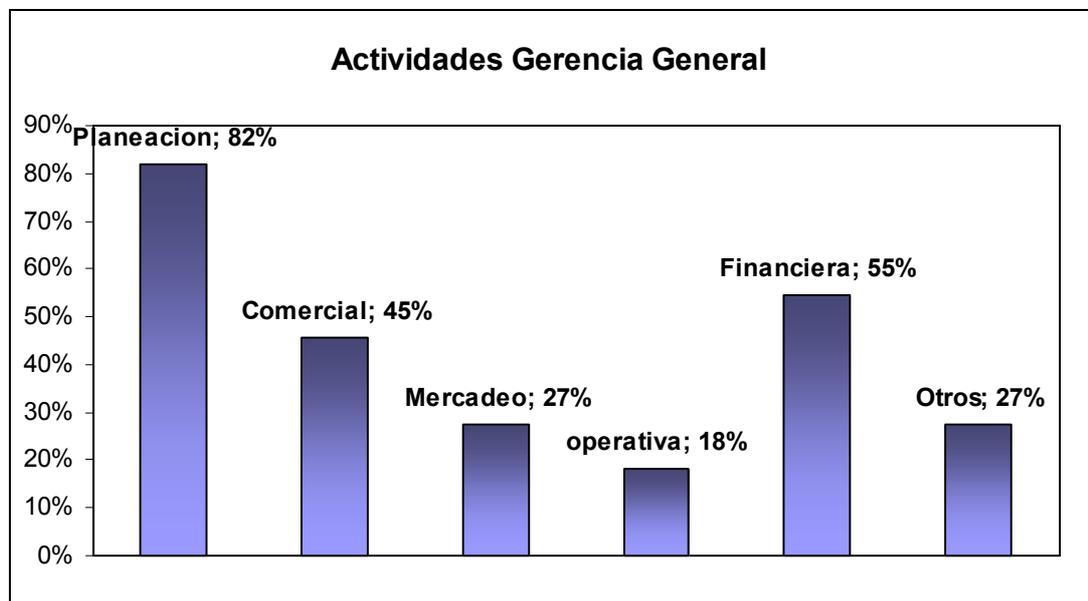
---

<sup>36</sup> Entendiendo por una empresa internacional, tal como la definen los autores de finanzas internacionales - , aquellas que importan y exportan productos y servicios. Para mayor información remitirse a LEVI, Maurice; Finanzas Internacionales: Un estudio de los mercados y de la administración financiera de empresas internacionales. Ed. Mc Graw Hill, 1997

establecimiento de políticas internas serias que le han permitido conocer nuevos mercados, nuevos procesos y productos que a su vez incentivan la innovación. Antes de pensar en incrementar el número de socios o de aliarse, se han preocupado por tener buenos procesos que le brinden a sus productos la calidad exigida por los clientes y de crear ventajas sobre sus competidores.

De acuerdo con las empresas encuestadas las actividades que desarrolla cada gerencia se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Planeación: Toma de decisiones, administración de los recursos, establecimiento de objetivos y metas.
  - Comercial: Atención de clientes, contratación, cotizaciones, coordinación de trabajos, manejo de las ventas, representación comercial.
  - Mercadeo: Investigación de mercados, análisis de la competencia, manejo de medios, publicidad.
  - Operativo: Recepción de facturas, compras de insumos, manejo y selección de los proveedores, cotizaciones, coordinación, supervisión proceso productivo
  - Financiero: Supervisión de lo contable, evaluación de costos, proyecciones.
  - Otras: Representación legal
-



**Figura 2. Actividades Gerencia General**, Fuente: Encuestas. Cálculos de autor

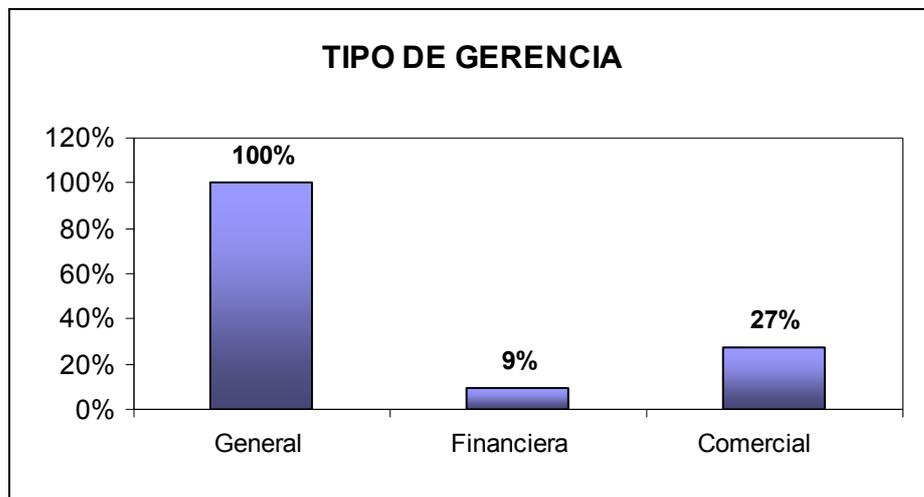
El total de las empresas encuestadas poseen una gerencia general, sin embargo tan solo el 9% posee gerencia financiera y el 27% gerencia comercial, de ahí, se puede explicar el porqué de las diferentes actividades que realiza la gerencia general, en la cual vincula actividades netamente financieras y comerciales, tales como el establecimiento de relaciones comerciales, la contratación de proveedores, la publicidad de la empresa, estudios y análisis de mercados, las proyecciones financieras y la supervisión de los procesos contables; es decir, se fusionan en una sola gerencia, lo que impide y retrasa el crecimiento de la empresa por no tener actividades descentralizadas que le permitan profundizar y aprovechar al máximo cada una de las oportunidades que le brinda el contexto de los ítems a tratar.

En la gerencia financiera las actividades que desarrollan son cien por ciento en el área financiera y contable, sin embargo, el mando de esta gerencia sigue a cargo de la misma persona que maneja la gerencia general, es decir, existe la

posibilidad de crear una nueva área o departamento financiero desvinculado de la gerencia general, pero no existe aun la confianza para delegarlo en terceras personas.

En cuanto a la gerencia comercial, el 9% de las empresas que la poseen realiza actividades de tipo operativo; el 18% netamente comercial y en la misma proporción actividades de mercadeo.

Ninguna de las empresas encuestadas cuentan con los tres tipos de gerencia independientemente constituidas, solo el 9% las tiene discriminadas, pero como se mencionó anteriormente la gerencia financiera esta a cargo de la misma persona de la gerencia general; el 27% cuenta con gerencia general y comercial.



**Figura 3. Tipo de Gerencia,** Fuente: Encuestas. Cálculos de autor

Según el tamaño de las empresas, son las pequeñas empresas las que cuentan con los tres tipos de gerencia.

Cuadro 6: Clasificación de las empresas por tamaño vs tipo de gerencia

<b>TAMAÑO</b>	<b>TIPO DE GERENCIA</b>		
	<i>General</i>	<i>Financiera</i>	<i>Comercial</i>
<i>Micro</i>	45,5%	0%	33,3%
<i>Pequeña</i>	45,5%	9%	66,7%
<i>Mediana</i>	9%	0%	0%

Fuente: Encuestas

## 5.2 PERFIL DEL ADMINISTRADOR

Actualmente las empresas de la industria gráfica continúan al mando del genero masculino, pues tan solo aproximadamente el 20% de las empresas encuestadas son administradas por mujeres, las cuales se encuentran equitativamente en los rangos de 31 a 40 años de edad, 40 a 50 años y mas de 50 años, con niveles de estudios técnicos, universitarios y postgrado cursados en su mayoría en la ciudad de Bogotá. En el caso del genero masculino el rango de edades se encuentra mucho mas disperso, pues el 18% son menores de 30 años, el 27% se encuentra entre 31 y 40 años, entre 41 y 50 años se ubica el 18%, y el mayor porcentaje se encuentra en el rango de mas de 50 años, con el 36%. Los estudios realizados por estos llegan a un nivel de 75% universitario y el resto postgrado. Entre las carreras estudiadas por los gerentes generales se encuentran diversas Ingenierías, tales como la civil, industrial, mecánica, de sistemas y de productividad y calidad; carreras del área económica y administrativa, carreras relacionadas con la industria tales como diseño gráfico y publicidad y mercadeo, e igualmente se encuentran carreras atípicas como ciencias políticas.

La organización de la pequeña empresa, es una organización con tendencia a centralizarse en una sola gerencia y es lo que se percibió a través del trabajo de

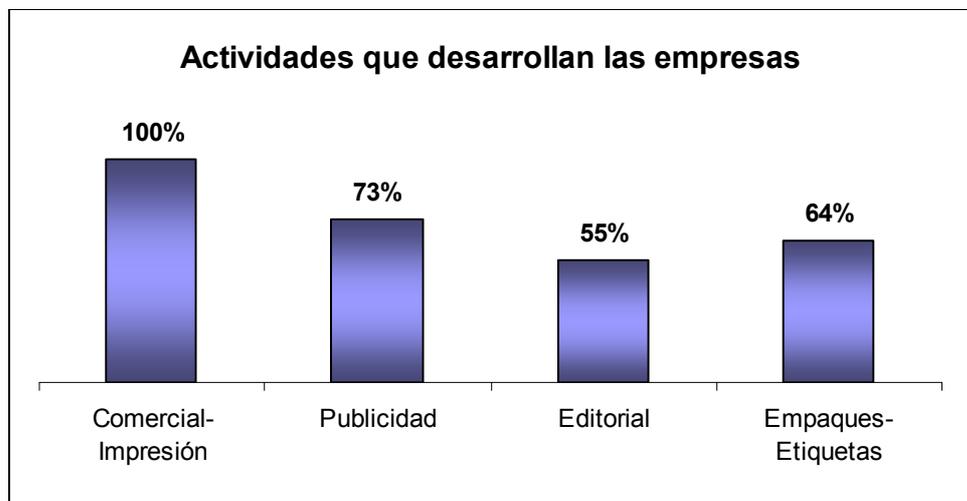
campo, pues solo el 9% cuenta con una gerencia financiera, y el 27% con gerencia comercial, esta última se encuentra a cargo en el 70% de los casos por mujeres, con rango de edad menores de 30 y de 31 a 40 años, y el 30% por hombres menores de 30 años.

El perfil de los administradores de las empresas que se han internacionalizado, ha sido contar con un gerente general que en el 60% de los casos es de sexo masculino, cuyas edades son diversas, coinciden en ser profesionales graduados de universidades en otras ciudades diferentes a Cartagena, lo cual le ha permitido ver desde otra instancia la situación de la industria gráfica cartagenera, las ventajas y desventajas que poseen las empresas de acuerdo al contexto en el que se desarrollan y tener un bosquejo de los planes que se pueden implementar en ellas.

El 20% de las empresas internacionalizadas poseen gerencia comercial, la cual se encuentra al mando de mujeres menores de 30 y hasta 40 años. Por la información recolectada y analizada, en términos generales, se puede deducir que las empresas que se han internacionalizado poseen un departamento comercial, sin embargo, no ha sido el caso de las empresas de la industria gráfica cartagenera, las cuales en un porcentaje bastante bajo poseen esta estructura administrativa, se puede decir entonces que lo primordial en el caso de crear relaciones comerciales en el exterior es tener dentro de su visión la disposición para hacerlo y una persona con conocimientos suficientes, capaz de gestionar procesos de importación y exportación, crear una imagen de una empresa comprometida con su labor, con políticas claras establecidas y cumplida en sus obligaciones.

### 5.3 CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN COMERCIAL

Dentro de las actividades que se desarrollan en las empresas de la industria gráfica se encuentran la comercial e impresión, publicidad, editorial, empaques y etiquetas, entre otras.



**Figura 4. Actividades que desarrollan las empresas,** Fuente: Encuestas. Cálculos de autor

Las actividades editoriales y de empaques y etiquetas se han ido desprendiendo de lo que significa la industria gráfica como tal, ya que estos subsectores se han ido especializando y toman las artes gráficas como un valor agregado a sus productos, pues en la edición la actividad mas importante es la composición y corrección de textos, para luego hacer la impresión y reproducción idéntica de estos; en los empaques y etiquetas lo primordial es el uso práctico de un empaque, el diseño industrial del mismo, la utilización de materiales que le permitan preservar las características de un producto.

En Cartagena las empresas de la industria gráfica se encuentran centralizadas en las actividades comerciales, de impresión y diseño y publicidad, las cuales son consideradas como muy importantes en el dinamismo y la rentabilidad de la empresa.

Cuadro 7: Importancia de cada una de las actividades desarrolladas

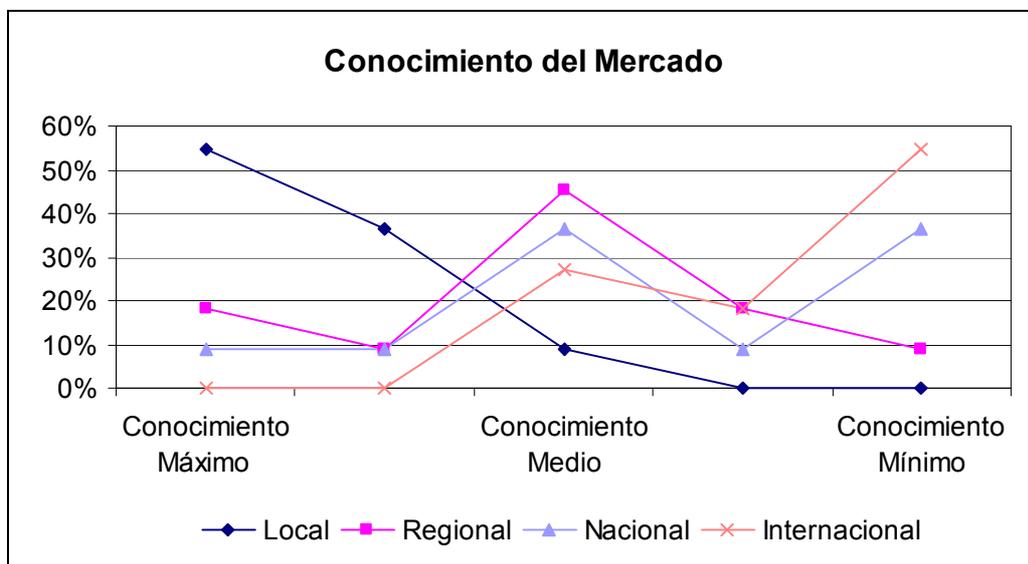
GRADO DE IMPORTANCIA	IMPORTANCIA DE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS			
	<i>Comercial - Impresión</i>	<i>Publicidad</i>	<i>Editorial</i>	<i>Empaques y Etiquetas</i>
<i>Muy Importante</i>	82,0%	50%	17,0%	57%
<i>Importante</i>	18,0%	50%	50,0%	29%
<i>Poco Importante</i>	0%	0%	33%	14%

Fuente: Encuestas. Cálculos de autor.

Partiendo de las empresas encuestadas el 36% realizan menos de dos de las actividades planteadas, el 64% realizan mas de dos actividades, lo que indica que las empresas del sector en Cartagena, tienden a diversificar sus productos, sin especializarse en ellos, pues sigue siendo preponderante lo comercial y la impresión.

Las empresas internacionalizadas en el 60% de los casos realizan mas de dos actividades, las cuales son comunes entre el sector, e incursionan en otros segmentos que se encuentran mas entrelazados con el concepto de merchandising como los son los souvenirs y el material P.O.P.

El conocimiento que poseen las empresas y sus administradores del mercado local es muy bueno, el 91% de las empresas encuestadas dijo conocer el mercado local entre 4 y 5, siendo cinco el máximo nivel de conocimiento, sin embargo la calificación fue disminuyendo a medida que el mercado se hizo mas grande y lejano, como se puede observar en el siguiente gráfico.



**Figura 5: Conocimiento del mercado,** Fuente: Encuestas. Cálculos de autor

Del mercado regional, las empresas cartageneras de artes gráficas poseen un conocimiento moderado, fue calificado por un 45% como conocimiento medio (ver gráfico 5). Las ciudades que más conocen estos empresarios son: Barranquilla, Montería y Sincelejo. Barranquilla es considerada como el principal competidor en la región debido a la estrategia combinada de calidad de sus productos finales con unos precios muy atractivos para los usuarios del servicio. Esta misma ciudad presenta como desventaja a la luz de los empresarios cartageneros, la falta de creatividad e innovación en sus productos ofertados. Para el caso de Montería y Sincelejo son mercados poco explorados, con una oferta comercial bastante baja, considerando la demanda existente y el potencial de mercado objetivo que existe.

En lo referente al mercado nacional, las respuestas fueron un tanto dispersas, sin embargo el mayor porcentaje (82%) dice tener un conocimiento medio – bajo del mercado nacional, lo que indica que la visión de estos empresarios no supera el mercado regional, pues el conocimiento del mercado internacional, es netamente

bajo; la poca información que poseen es de países como Chile, España y Estados Unidos, pero ninguna empresa o región en particular.

Es muy poca la iniciativa que poseen estas empresas para conseguir nuevos mercados, nuevos segmentos, pues la información que recogen es insuficiente para detectar la aparición de nuevos clientes con nuevas necesidades, sin embargo consideran que a los clientes que poseen actualmente les brindan soluciones muy bien adaptadas a sus necesidades y no simplemente servicios o paquetes estándares, adicionalmente no dudan en abandonar aquellos que pongan en riesgo la rentabilidad de la empresa.

En cuanto a lo que concierne a los proveedores, muchas de las políticas comerciales de las empresas cartageneras no se encuentran explícitas en documentos, sin embargo los gerentes al momento de seleccionar sus proveedores recurren a criterios como su localización, prefieren por esto a los locales, la eficacia en la recepción y entrega de pedidos, y la calidad y precio de los insumos. El 91% de las empresas sigue criterios establecidos los cuales simulan un conjunto de políticas de proveedores, sin embargo, el porcentaje de aquellas empresas que verifican y evalúan la calidad de los servicios ofrecidos por los proveedores contratados, es del 82%, cuando debería ser en su totalidad, si se tienen parámetros establecidos y se le exige que cumplan con lo contratado.

El 82% de las empresas tienen un conocimiento medio – alto de los objetivos perseguidos por sus proveedores, los medios de los que disponen y las restricciones a las que están sometidos, lo cual indica que existe una muy buena relación entre proveedor y contratante, y que a través de los conocimientos que el uno posee del otro se pueden crear estrategias que sean beneficiosas para ambas partes.

Trabajar con los proveedores debe gestionarse como un trabajo en equipo, en el cual exista algún tipo de retroalimentación donde se vislumbren las ventajas y desventajas que poseen sus productos y/o procesos, y los más indicados para realizarlo son los clientes o consumidores finales, sin embargo, no existe una forma eficiente por parte de las empresas de la industria gráfica para conocer lo que piensan acerca de los proveedores que esta utiliza y los productos (insumos, materias primas) que les suministran. El 73% aplica muy poco un sistema que le permita conocer lo que piensan los clientes de los proveedores.

Respecto a abandonar a un proveedor que pone en peligro la rentabilidad de la empresa, hay opiniones divididas, algunas empresas dicen que no lo abandonarían, pues durante la relación que han construido no les ha quedado mal y guardan fidelidad, por otra parte hay muy poca oferta de proveedores de la industria gráfica en Cartagena, y las empresas prefieren con el que ya han trabajado pues consideran que es el mejor. Por otra parte se tiene la concepción de que como son pocos los proveedores locales, si estos no poseen lo que se les solicita “ninguna de las empresas cartageneras lo tiene”, es decir, que todas dependen del mismo proveedor y simplemente reemplazan el papel o la tinta sin tener en cuenta lo que piense el cliente de la calidad del producto terminado. Además no evalúan las posibilidades que tiene la competencia de tener un proveedor alternativo para estos casos y brindarle al cliente la opción que realmente está buscando, que es el caso de las empresas más grandes las cuales no se atienen a un solo proveedor, ni al mercado local y son las que no dudan en retirar sus relaciones comerciales con los que pongan en riesgo la rentabilidad de la empresa.

El 73% aplica acciones para convencer a los proveedores de los beneficios que obtienen por colaborar con la empresa. Crear excelentes relaciones con los proveedores les permite obtener grandes préstamos y plazos de pago, sobre todo

en la adquisición de maquinaria para impresión de gran formato. Adicionalmente el costo es menor que el de un préstamo bancario y las garantías y requisitos son menores, esta es una de las razones por la cual el 91% de las empresas actúa rápidamente para resolver las quejas planteadas por sus proveedores, el hecho es mantenerlos.

Los distribuidores en su mayoría son empleados por grandes cadenas comerciales que tienen presencia física en muchos países. En el caso de Cartagena, la industria gráfica no cumple con esas especificaciones, sin embargo existe una leve inclinación por las empresas internacionalizadas a utilizarlos.

El 91% de las empresas encuestadas dicen tener un nivel medio-alto de conocimiento de las fortalezas y debilidades de la competencia, igualmente la información que recogen les permite detectar las amenazas que representan los productos sustitutos; conocen muy bien como sus competidores presentan sus productos y las características técnicas de los mismos.

A pesar de todo el conocimiento que dicen tener de sus competidores, en mediana medida emprenden acciones para anticiparse y sorprender a la competencia, y muy poco aplican medidas que retrasen o impidan que la competencia pueda copiarlos y/o imitarlos, pues el mayor limitante para esta industria según los encuestados es la alta dependencia con la tecnología y un recurso humano capacitado, creativo e innovador, lo cual requiere una buena inversión de capital.

En cuanto a la rapidez de respuesta en contra de la competencia existen opiniones diversas, algunos consideran que su respuesta es rápida, sin embargo el mayor motivo para no responder con rapidez es la falta de liquidez que poseen las empresas.

En ocasiones seguir la operativa de su mejor competidor les permite mejorar su propio desempeño, por algunos es considerado poco ético pues se considera una copia del know how de la empresa, algunos piensan que es la mejor opción para competir hombro a hombro con otras empresas.

Cuadro 8: Conocimientos de la competencia

	1	2	3	4	5
Su empresa conoce las fortalezas y debilidades de la competencia	0%	0%	9%	27%	64%
Las informaciones que recogemos nos permiten detectar las amenazas que representan los servicios sustitutos de los nuestros	0%	9%	18%	18%	55%
Conocemos bien las características técnicas y la imagen de los productos de la competencia	0%	0%	18%	27%	55%
Emprendemos acciones sistemáticas para anticiparnos y sorprender a la competencia	9%	18%	36%	18%	18%
Respondemos rápidamente a las acciones mas peligrosas de la competencia, que se dirigen a nuestros clientes finales	18%	9%	18%	18%	36%
Tratamos de usar la operativa de nuestro mejor competidor como ejemplo para mejorar nuestro propio desempeño	27%	9%	9%	27%	27%
Aplicamos medidas que retrasen o impidan que la competencia pueda copiarnos y/o imitarnos	45%	9%	27%	9%	9%

Fuente: Encuestas – Entrevistas empresas artes gráficas de Cartagena

#### 5.4 CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA

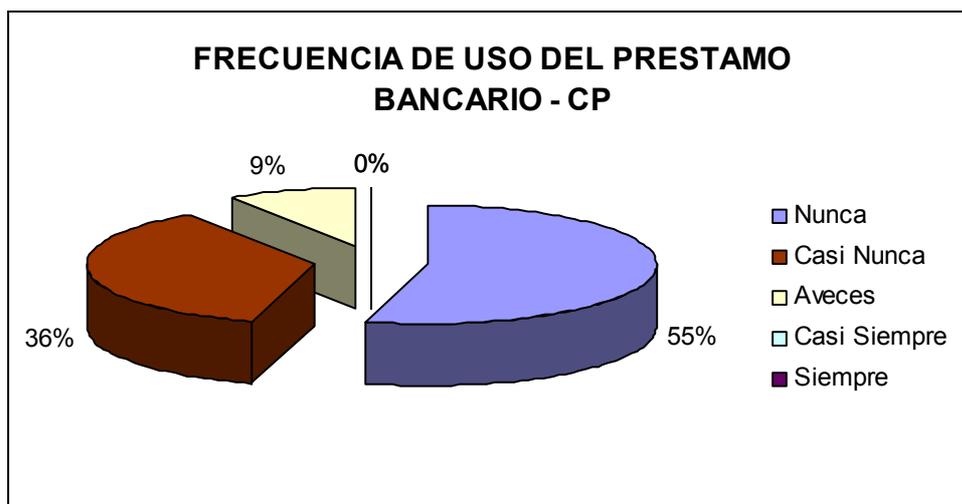
El núcleo de una empresa se encuentra ubicado en su gestión financiera de ella depende la creación de políticas de gestión y de crecimiento, tramitar recursos para desarrollar una efectiva planeación en el área productiva y comercial, siendo generador de la máxima optimización de los recursos financieros a través del diseño de presupuestos.

Una de las formas existentes con las que cuentan las empresas para financiarse son los ingresos no operacionales provenientes de inversiones en negocios de otros sectores de apoyo, distintos a la actividad empresarial que desarrolla; en la industria gráfica cartagenera esta opción es utilizada solo por un 36% de las empresas encuestadas. Analizando separadamente las empresas internacionalizadas de las no internacionalizadas, el resultado es sorprendente, el 80% de las empresas internacionalizadas están actualmente utilizando la estrategia de invertir en otros sectores de apoyo por citar un ejemplo tenemos en Cartagena a la empresa Ingeniería y Diseño Ltda.

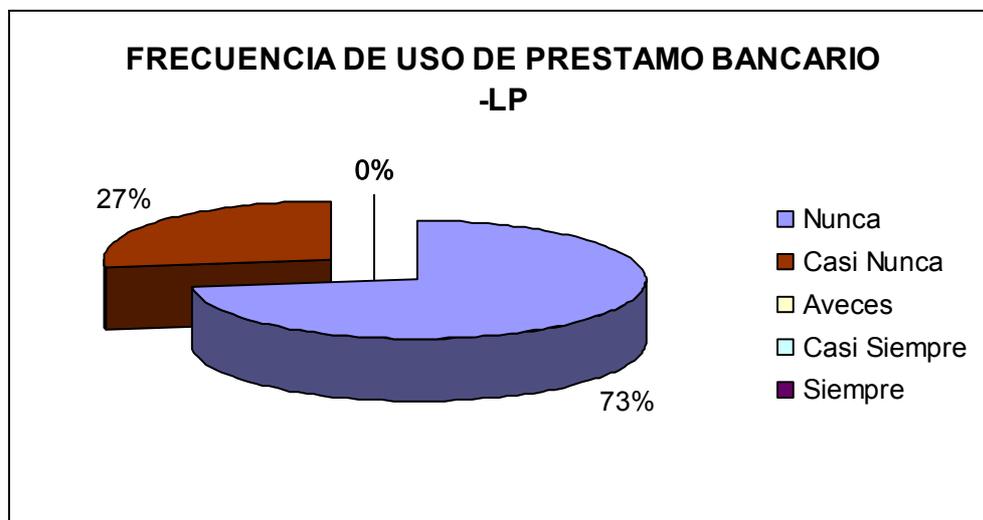
Se podría decir que las empresas que cuentan con inversiones en otras actividades alternas a las de su objeto social tienen mayores posibilidades de emprender y desarrollar nuevos proyectos, más sin embargo son pocas las empresas que lo están utilizando pues el 50% de las empresas que consideran tener capacidad financiera para este fin, tienen inversiones en otros negocios.

Las micro y pequeñas empresas cartageneras que participaron en el estudio, fueron creadas por personas que poco conocen del ámbito financiero y su conocimiento se limita a la experiencia que toman poco a poco con las labores cotidianas de la empresa, lo anterior explica el hecho que solo el 55% de las empresas del sector gráfico respondieran tener un conocimiento acerca de los costos de operaciones financieras que les ofrece la banca. Sin embargo, y a pesar de la respuesta anterior, se presenta un hecho que deja espacio para que los empresarios reflexionen acerca de su quehacer financiero, cuando se les pregunta acerca de la frecuencia de uso de las opciones financieras tales como el crédito o préstamo bancario a corto y largo plazo y los sobregiros, pues el mas utilizado es el sobregiro cuya tasa es mayor que la de los préstamos. Las tasas entre los préstamos convencionales y los sobregiros tienen una diferencia de

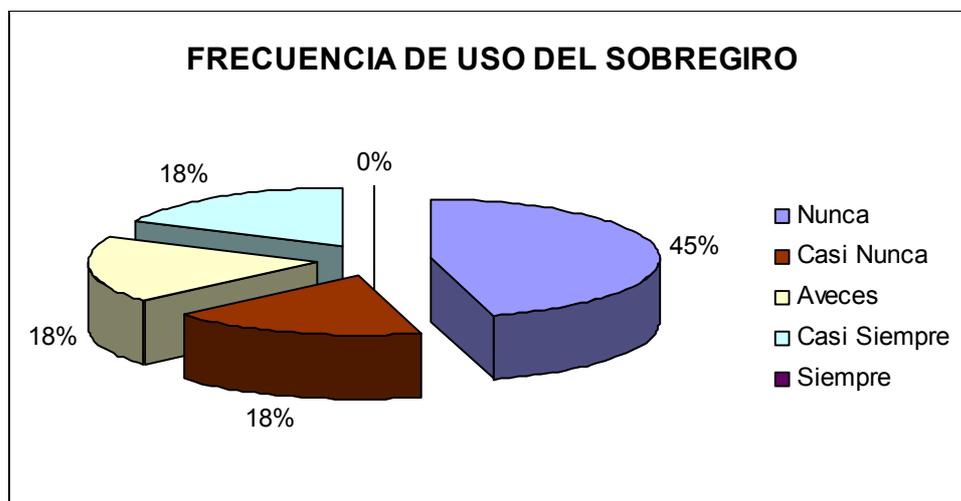
aproximadamente 1 punto porcentual, y la mora por día de estos últimos rayan la tasa de usura.



**Figura 6. Frecuencia de uso del préstamo bancario a corto plazo, Fuente: Encuestas. Cálculos de autor**



**Figura 7. Frecuencia de uso de préstamo Bancario a largo plazo, Fuente: Encuestas. Cálculos de autor**



**Figura 8. Frecuencia de uso del sobregiro,** Fuente: Encuestas. Cálculos de autor

El 73% de las empresas sabe como estimar el costo financiero de otras opciones de financiación, como los créditos comerciales, financiación de cuentas por pagar, financiación de inventarios, entre otros.

De acuerdo a la respuesta obtenida en el trabajo de campo, el uso de otras opciones financieras debiera ser diversificada ya que las tasas de estas son muy similares, sin embargo, son muy poco utilizados, fijando su atención solo en los préstamos bancarios, sobregiros y crédito comercial.

Cuadro 9: Frecuencia de uso de diferentes opciones de financiación

TIPO DE FINANCIACIÓN	CASI NUNCA		CASI SIEMPRE	
	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	SIEMPRE
Crédito Comercial	27%	0%	45%	0%
Aceptaciones Bancarias	91%	0%	0%	0%
Papeles Comerciales	82%	18%	0%	0%
Financiación de CxC	91%	0%	9%	0%
Financiación de Inventario	82%	9%	9%	0%
Hipoteca	91%	0%	0%	0%
Capital de Riesgo	91%	9%	0%	0%
Leasing Operativo	91%	9%	0%	0%
Leasing Financiero	73%	0%	9%	18%

Fuente: Encuestas empresas sector

Con referencia a las fuentes de financiación en el mercado de capitales el conocimiento es deficiente por las siguientes razones:

- Los empresarios de artes gráficas constituidos como empresas de sociedad limitada que poseen la posibilidad de titular, no se encuentran en la actualidad utilizando esta estrategia de obtener recursos a través de titularizaciones sobre un patrimonio autónomo creado por la empresa.
- No existen en la ciudad de Cartagena empresas del sector de las artes gráficas bajo la modalidad de Sociedad Anónima, al preguntarles sobre la frecuencia de uso de emisión de acciones y/o bonos, propio de este tipo de sociedades, dieron como respuesta la opción “nunca”, como si tuvieran la opción de hacerlo.

En lo referente a los créditos bancarios, fuente de financiación hoy por hoy atractiva para las Pymes en Colombia, el 64% dice no conocer o no tener totalmente claro las ventajas y desventajas de los créditos bancarios para pymes, lo que demuestra que en Colombia el proceso de bancarización es insipiente y

poco promueve el uso del sistema financiero entre las pequeñas y medianas empresas, “caracterizadas por buenas pagas”, según artículo publicado por el diario La Republica, “El empresario pyme es ‘buena paga”

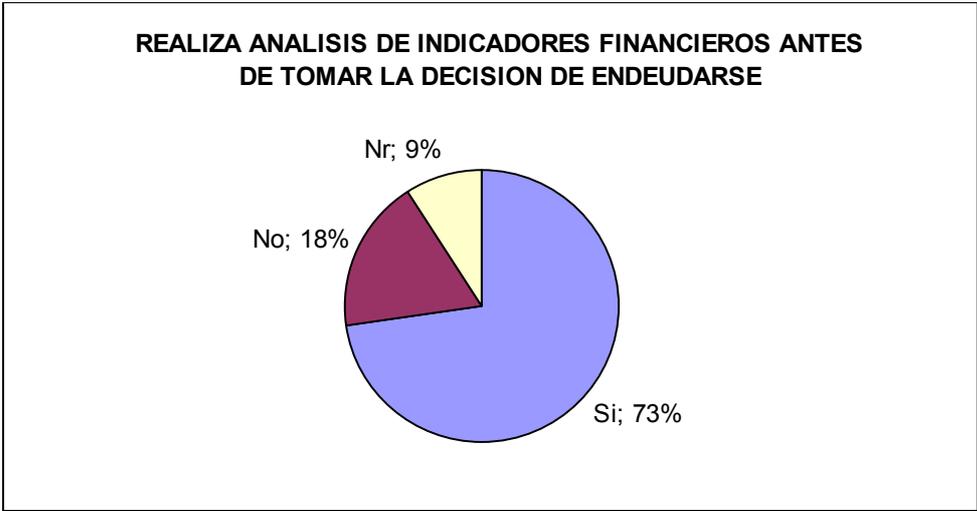
Los métodos de financiación a través de entes creados por el gobierno para incentivar la creación de empresas y la exportación de productos, tales como Bancoldex (Banco de Comercio Exterior de Colombia), FNG (Fondo Nacional de Garantías) y Proexport son muy poco conocidos en las empresas de artes gráficas cartageneras, solo el 36% dice conocer los métodos, cifra que se amolda a la entregada por la Asobancaria al referirse a las pymes en Colombia, cuya ultima opción de financiación es el gobierno con un 2% complementado por el FNG S.A y FRG (Fondos Regionales de Garantías), así como lo es Fomipyme.

La Federación nacional de comerciantes (FENALCO), es otra de las agremiaciones que les brinda a sus afiliados avales para acceder a créditos y adicionalmente les permite tener un prestigio y una excelente carta de presentación frente a otras empresas para contratar servicios; en Cartagena solo se encuentran registradas dos empresas del sector gráfico Alpha Impresores y Diseño, artes y comunicaciones Ltda.

Una excelente gestión financiera depende del análisis minucioso que se realice a cada uno de los soportes y estados financieros de las empresas.

Para poder tomar una decisión en la que se comprometan los recursos de la empresa y sus futuros flujos se debe realizar una comparación valida que arroje los suficientes argumentos, como los son los indicadores de endeudamiento, sin embargo, no todas las empresas lo realizan y basan sus argumentos en el tiempo que consideran que deben endeudarse (es decir a juicio de expertos), Ver figura 9.

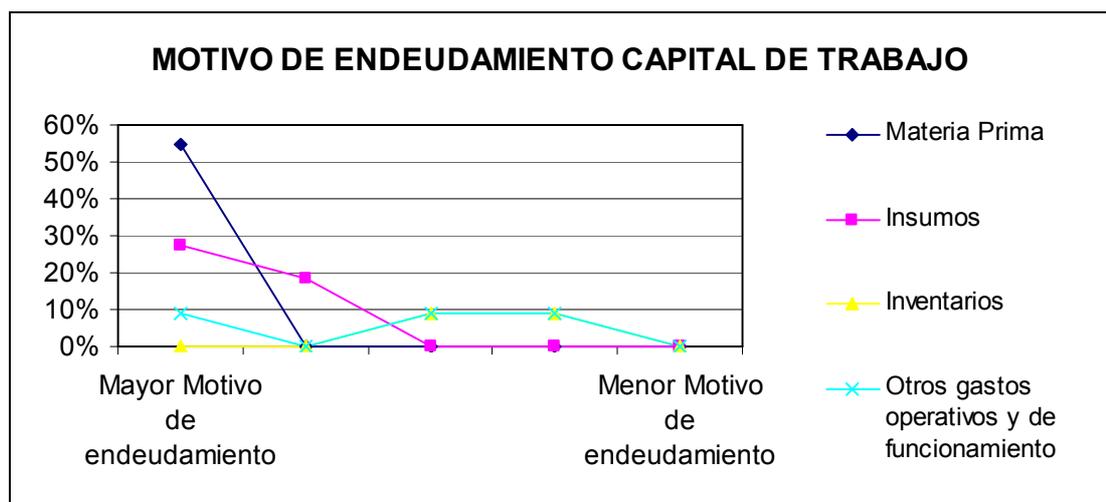
En el caso de las empresas de artes gráficas en Cartagena, sus volúmenes de venta aumentan considerablemente en el segundo semestre del año, acorde con la demanda de los servicios como consecuencia de fiestas, eventos y conmemoraciones de fin de año, que dan lugar a la impresión de tarjetas, calendarios, boletas, talonarios, invitaciones etc. Otro incremento esporádico se origina en los periodos de elecciones en donde el diseño completo de la imagen y la campaña de representantes populares, les brinda la oportunidad de abrir una ventana de publicidad para sus productos y la calidad de los mismos, ya que en estos se utiliza desde la impresión de los famosos “flyers”, pasacalles, pendones, hasta material POP y vayas publicitarias de grandes formatos. Ellos consideran a juicio de expertos que estos son los momentos propicios para endeudarse.



**Figura 9. Utilización de indicadores financieros para la toma de decisiones de endeudamiento,** Fuente: Encuestas. Cálculos de autor

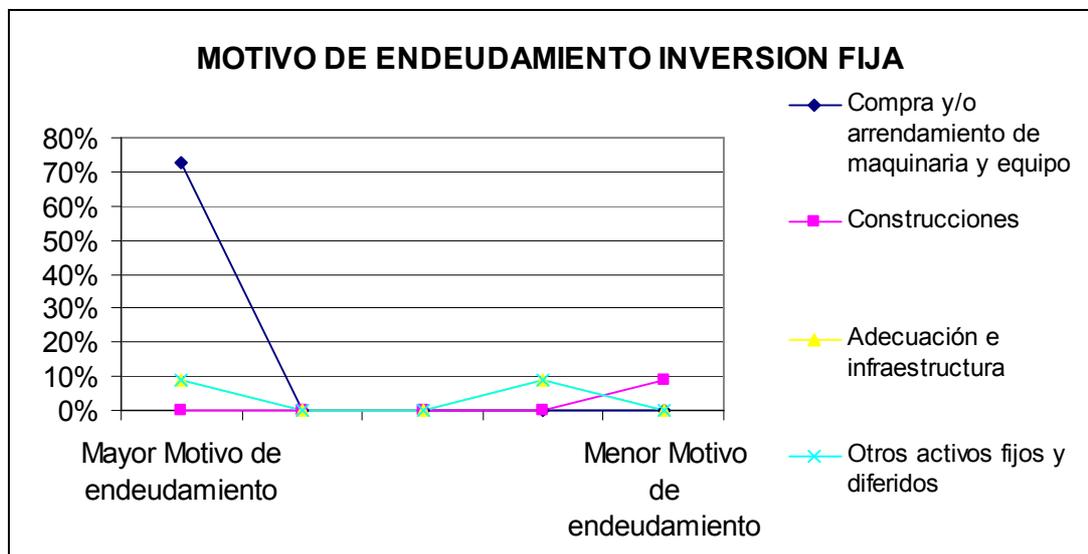
El mayor motivo de endeudamiento de las empresas de las artes gráficas en Cartagena corresponde a la inversión fija, siendo la compra y/o arrendamiento de maquinaria y/o equipo el rubro con mayor participación con un 73%, seguido por

un 9% la adecuación e infraestructura, y en la misma proporción otros activos fijos y diferidos; ninguno considera la construcción un motivo de endeudamiento lo que quiere decir de acuerdo a los resultados que la inversión en adecuación e infraestructura es hecha en locales ya construidos que pueden comprar o tomar en arriendo y readecuarlos a las necesidades que requiera la empresa; la baja participación en este rubro también se puede explicar como que la inversión en adecuación e infraestructura por lo general se hace una vez, es decir, cuando inicia la empresa, la mas tradicionales siguen ubicadas en el mismo lugar donde iniciaron labores.



**Figura 10. Motivo de endeudamiento por capital de trabajo, Fuente:** Encuestas. Cálculos de autor

En el segundo lugar se ubica el endeudamiento por Capital de trabajo, siendo la compra de materia prima el principal motivo con el 55%, le sigue la compra de insumos con 27% y por último con el 9% otros gastos operativos y de funcionamiento.



**Figura 11. Motivo de endeudamiento por Inversión Fija, Fuente: Encuestas. Cálculos de autor**

El menor motivo de endeudamiento es la capitalización a través de la generación de nuevos proyectos de inversión, lo que coincide con que 55% de las empresas encuestadas poseen capacidad financiera para desarrollar nuevos proyectos de inversión.

El 9% de las empresas no poseen ningún motivo de endeudamiento, es decir, nunca se han endeudado; el 36.5% tienen solo un motivo de endeudamiento, y el 54.5% posee dos motivos, el 70% de estas han utilizado el Capital de Trabajo (KW) y la Inversión Fija, mientras que el 30% restante la Inversión Fija y la Capitalización a través de proyectos de inversión.

Cuadro 10: Motivos de endeudamiento

Un motivo de endeudamiento	36,5%
<b>Dos motivos de endeudamiento</b>	<b>54,5%</b>
Ningún Motivo de endeudamiento	9%

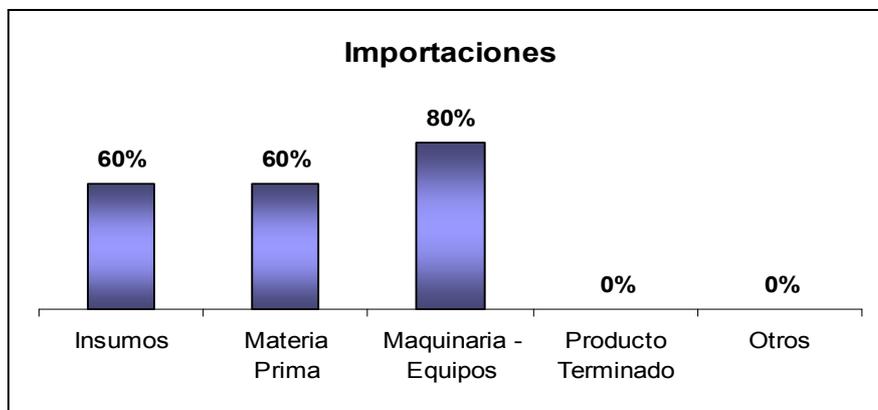
<b>KW + Inversión Fija</b>	<b>70%</b>
<b>Inversión Fija + Capitalización</b>	<b>30%</b>

Fuente: Encuestas – Entrevistas empresas artes gráficas de Cartagena

## 5.5 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Las empresas del sector de la industria gráfica cartagenera se encuentran internacionalizadas en un 45%, el proceso de internacionalización de estas se caracteriza por encontrarse en su etapa inicial, es decir, por el momento las empresas que cuentan con relaciones comerciales en el exterior las tienen de una sola vía, siendo esta, la importación.

Las importaciones predominantes son las que corresponden a maquinaria y equipos, seguidas por insumos y materias primas, no importan producto terminado, ni otro tipo de material.



**Figura 12. Importaciones,** Fuente: Encuestas. Cálculos de autor

El 40% de las empresas que importan, realizan importaciones en los tres rubros: insumos, materia prima y maquinaria y equipos, el 60% importa insumos y materia prima, mientras que la importación de maquinaria y equipos la hacen el 80% de las empresas internacionalizadas.

Cuadro 11: Tipo de producto importado

<b>Insumos + Materia Prima + Maquinaria - Equipos</b>	<b>40%</b>
<b>Insumos + Materia Prima</b>	<b>60%</b>
<b>Maquinaria – Equipos</b>	<b>80%</b>

Fuente: Encuestas

Todas las actividades que desarrolla el sector cuentan con una proporción de productos importados, ya sean insumos, materia prima y/o maquinaria y equipos.

En la parte comercial y de impresión el 60% de las empresas internacionalizadas compran insumos nacionales e importados, en la publicidad el 40%, en la

actividad editorial el 20%; y en los empaques y etiquetas no aplica la compra de ambos tipos de productos.

Los países de donde provienen los insumos son los del oriente asiático, tales como China, Japón, Corea y Tailandia principalmente; en casos muy esporádicos los insumos provienen de Estados Unidos, aunque este país no es el fuerte del origen de los insumos, si es uno de los que lidera la proveniencia de las maquinarias y equipos, a la par con Japón.

## 6 COMPARATIVO

Cuadro 12: Comparativo Carvajal vs Empresas internacionalizadas

<b>CUADRO COMPARATIVO CARVAJAL S.A. vs. EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS DEL SECTOR GRAFICO EN CARTAGENA</b>		
	<b>CARVAJAL SA</b>	<b>EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS</b>
<b>PERFIL ADMINISTRADOR</b>	Afán literario, espíritu pedagógico, familia culta, ilustrada y humanista, de educadores, con una gran visión empresarial, espíritu visionario	Emprendedores, con estudios universitarios y de post grado, alto conocimiento del negocio, de espíritu visionario a mediano plazo, visión empresarial dirigida hacia el mercado regional y en ocasiones al nacional
<b>APROVECHAMIENTO DE OPORTUNIDADES</b>	Desarrollo Industrial Independiente, a partir de una amenaza por factores políticos y desordenes civiles en los países de donde provenían muchos insumos y materiales. Aprovecha el boom literario en Latinoamérica, para crear alianzas con empresas en otros países de habla hispana.	Crea alianzas con el sector educativo, llega a mercados cercanos donde la oferta es menor a la demanda, busca alternativas de proveedores con mejores precios y calidad, subcontrata, ofrece sus servicios a las empresas mas grandes en la ciudad, poco se involucra con negocios propuestos por el distrito
<b>INVERSIÓN EN OTROS NEGOCIOS</b>	Construcción, comercialización de automóviles y camiones, maquinas de sumar, calcular, cajas fuertes, lámparas eléctricas, relojes, etc., sin perder el rumbo de las artes graficas y las comunicaciones, y suspendiendo aquellos que ya no le generaban la rentabilidad esperada	Suministros de papelería, alquiler y reparación de maquinaria, finca raíz
<b>MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO</b>	Constante actualización de maquinaria y equipo, contratación de expertos, instalación de taller mecánico para la reparación de las mismas instruidos por extranjeros expertos.	Actualización esporádica de maquinaria y equipo, contratación de expertos para instalación y soporte
<b>RIESGO</b>	Solicitud de grandes prestamos para cubrir las obligaciones adquiridas para la modernización de sus equipos	Se involucra en otros negocios, solicita créditos comerciales, prestamos bancarios, leasing financiero

<b>FACTORES EXTERNOS NEGATIVOS</b>	Guerra Mundial, Guerra 1000 días, vías de acceso a las ciudades principales y a los puertos deficientes, bloqueo comercial, economía basada en la agricultura	Avance rápido de la tecnología, ciudad con índice inflacionario alto, apropiación de derechos de autor
<b>ALIANZA ESTRATÉGICA</b>	Con empresas del sector en Colombia y otros países que le permitieron conocer nuevos mercados y estacionarse paso a paso en varios países latinoamericanos convirtiéndose en una multinacional	No manejan esta estrategia de crecimiento
<b>DESARROLLO SOCIAL</b>	Impulsó el diseño gráfico, oficio poco conocido	Estimulo y generación de empleo para jóvenes egresados de carreras afines al sector, en Cartagena
<b>DIVERSIFICACIÓN DE SERVICIOS</b>	Pensó en todas las necesidades de los clientes, creo un ciclo con el fin de que el cliente satisficiera absolutamente todas sus necesidades en un solo lugar, una sola empresa con muchas líneas especializadas.	Oferta de productos y servicios al alcance de los clientes; productos y servicios personalizados.
<b>INNOVACIÓN</b>	Implementación de nuevas técnicas; a la vanguardia en la tecnología, permitiéndole inmiscuirse en negocios que podrían ser sustitutos de los que ya se ofrecen	Experimentación de técnicas conocidas aplicadas a otro tipo de productos, con insumos de características similares obteniendo un nuevo resultado visualmente innovador.
<b>CAPACITACIÓN RECURSO HUMANO</b>	Constante capacitación del recurso humano, dirigida por expertos.	Acuerdos bajo la cadena productiva con el SENA para capacitación del recurso humano, principalmente, en tecnología y calidad del color e impresión

Cuadro 13: Comparativo Empresas Internacionalizadas vs. Empresas no internacionalizadas

CUADRO COMPARATIVO EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS vs. EMPRESAS NO INTERNACIONALIZADAS DEL SECTOR GRAFICO EN CARTAGENA											
	EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS					EMPRESAS NO INTERNACIONALIZADAS					
PERFIL DE LA EMPRESA	Empresas con razón social Limitadas, micro (40%) y pequeñas empresas (60%)					Empresas con distintas clases de razón social distribuidas equitativamente en EU, S en C y Ltda.; micro (50%), pequeñas (34%), mediana (16%)					
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	Poseen Gerencia General, el 20% posee gerencia o departamento comercial, no poseen gerencia financiera					Poseen Gerencia General, el 16% cuenta con gerencia financiera a cargo de la misma persona que en la gerencia general, el 34% posee gerencia comercial independiente					
PERFIL DEL ADMINISTRADOR	Gerentes Generales:	Hombres, 60%	Edades entre menos de 30 hasta 40 y mas de 50	Estudios Universitarios (66%), estudios de post grado (34%)	Estudios Realizados por fuera de la ciudad (66%), estudios realizados en Cgena (34%)	Gerentes Generales:	Hombres, 84%	Edades entre menos de 30 y hasta mas de 50	Estudios Universitarios (80%), estudios de post grado (20%)	Estudios Realizados por fuera de la ciudad (20%), estudios realizados en Cgena (80%)	
		Mujeres, 40%	Edades entre 40 - 50 y mas de 50	Estudios Universitarios (50%), estudios de post grado (50%)	Estudios Realizados por fuera de la ciudad (100%)		Mujeres, 16%	Edades entre 31 y 40	Estudios Técnico (100%)	Estudios Realizados por fuera de la ciudad (100%)	
	Gerentes Financieros:	No tiene					Gerentes Financieros:	Hombres, 100%	Edades mayores de 50	Estudios Universitarios (100%)	Estudios Realizados por fuera de la ciudad (100%)
	Gerentes Comerciales:	Mujeres, 100%	Edades menores de 30	Estudios Universitarios (100%)	Estudios Realizados en Cgena	Gerentes Comerciales:	Hombres, 50%	Edades menores de 30	Estudios Postgrado (100%)	Estudios Realizados por fuera de la ciudad	

					(100%)					(100%)
					(100%)	Mujeres, 50%	Edades entre 31 y 40	Otros estudios 100%	Estudios Realizados en Cgena (100%)	
<b>PERFIL FINANCIERO</b>	Del 36% de las empresas que utiliza la inversión en otros sectores de apoyo el 80% de estas se han internacionalizado, igualmente el 50% de las empresas que dicen tener capacidad financiera para invertir en nuevos proyectos. El 70% de las empresas internacionalizadas cuentan con los dos factores mencionados anteriormente. El 60% de las empresas internacionalizadas encuestadas dicen conocer los costos de las opciones financieras que le ofrece la banca, El 80% sabe como estimar los costos de diferentes formas de financiación. Tan solo el 20% conoce las ventajas y desventajas de los prestamos bancarios diseñados para micro y pequeños empresarios, igualmente los métodos de financiación a través de entes gubernamentales					Del 36% de las empresas que utiliza la inversión en otros sectores de apoyo el 20% pertenece a las empresas que no se han internacionalizado, igualmente el 50% de las empresas que dicen tener capacidad financiera para invertir en nuevos proyectos. Tan solo el 30% de las empresas no internacionalizadas cuentan con ambos factores mencionados anteriormente. El 50% de las empresas encuestadas que aún no se han internacionalizado dicen conocer los costos de las opciones financieras que le ofrece la banca. El 70% sabe como estimar los costos de diferentes formas de financiación. El 50% conoce las ventajas y desventajas de los prestamos bancarios diseñados para micro y pequeños empresarios, igualmente los métodos de financiación a través de entes gubernamentales				
<b>FUENTES DE FINANCIACIÓN UTILIZADAS</b>	Las fuentes de financiación mas utilizadas por las empresas internacionalizadas son los créditos comerciales y el leasing financiero, seguidos por los sobregiros y por ultimo los prestamos bancarios a corto plazo					Las fuentes de financiación mas utilizadas por las empresas que aun no se han internacionalizado son los créditos comerciales y los sobregiros, seguidos por los prestamos bancarios a corto plazo y por ultimo la financiación de cuentas por cobrar				
<b>MOTIVOS DE ENDEUDAMIENTO</b>	En referencia a los motivos de endeudamiento, los mas utilizados por este tipo de empresas se encuentran dentro de Capital de trabajo					En referencia a los motivos de endeudamiento los mas utilizados por este tipo de empresas se encuentran dentro de Inversión fija, siendo la compra y/o alquiler de maquinaria y/o equipo el ítem con mayor peso				
<b>CONOCIMIENTO DEL MERCADO</b>	El 80% de este tipo de empresas cuenta con el máximo nivel de conocimiento del mercado local y el 20% regional; el 40% tiene un conocimiento medio del mercado nacional y del internacional.					El 34% de este tipo de empresas cuenta con el máximo nivel de conocimiento del mercado local y regional; el 16% tiene un conocimiento máximo del mercado nacional y el 16% posee un conocimiento medio del internacional.				
<b>CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA</b>	El 80% conoce muy bien las fortalezas y debilidades de la competencia					El 50% conoce muy bien las fortalezas y debilidades de la competencia				

<b>MANEJO DE RELACIONES CON PROVEEDORES</b>	El 80% tiene políticas claras establecidas para la contratación con proveedores	El 50% tiene políticas claras establecidas para la contratación con proveedores
<b>MANEJO DE RELACIONES CON DISTRIBUIDORES</b>	El 20% de las empresas posee un conocimiento medio - alto de los objetivos perseguidos por sus distribuidores, los medios de que disponen y las restricciones a las que están sometidos	El 16% de las empresas posee un mínimo conocimiento de los objetivos perseguidos por sus distribuidores, los medios de que disponen y las restricciones a las que están sometidos

## 7 CONCLUSIONES

Luego de analizar el sector de la industria gráfica de Cartagena a través de las pequeñas y medianas empresas se puede concluir:

- El establecimiento de nuevas empresas con no mas de un año de labores demuestra que el sector de la industria gráfica cartagenera está creciendo y sigue la tendencia del país que en estos últimos cinco años ha demostrado su dinamismo; disposición al cambio, asumiendo nuevos retos en cuanto a servicios que día tras día se han ido sustituyendo por servicios online.
- Factores coyunturales tales como la revaluación del peso, les permite a ciertos sectores de la industria colombiana crecer y realizar reconversión industrial, aunque castigando los márgenes de ganancia, es el caso del sector gráfico cuyo rubro de importación creció, en mayor proporción por maquinaria y equipos, pero se estancaron las utilidades del sector.
- En la industria gráfica cartagenera predominan las micro y pequeñas empresas, constituidas en un 80% como empresas limitadas, siendo estas las que han logrado iniciar su proceso de internacionalización.
- El mando de las empresas de este sector aun sigue en poder del género masculino.
- Dentro de las empresas se evidencia un proceso de organización departamental de acuerdo a las funciones, sin embargo, el único departamento a cargo y que absorbe la funcionalidad del resto es la gerencia general, truncando la independencia y expansión de la empresa. Aún en las empresas

que se han internacionalizado no poseen un departamento o área comercial establecida. La responsabilidad de internacionalizarse recae en la persona que ha sido designada por una situación específica para realizar labores comerciales y en el desempeño que esta ejerza.

Del área financiera podemos resaltar lo siguiente:

- Poca planeación en el área financiera de acuerdo al nivel medio de conocimiento que poseen de la misma.
- Utilización casi nula de los incentivos creados por parte de entes gubernamentales
- La fuente de financiación a la cual recurre la gran mayoría de las empresas de artes gráfica es al crédito comercial, sobregiros y préstamos bancarios a corto plazo.
- El principal motivo de endeudamiento de inversión fija es la compra y/o arrendamiento de maquinarias y/o equipos.
- El manejo dado por las empresas del sector de las artes gráficas de Cartagena que aun no se han internacionalizados sigue ampliamente los pasos de las que ya lo han hecho, sin embargo, aun persisten situaciones en las que las decisiones son tomadas a la ligera ocasionando perjuicios al presupuesto y por ende a la estructura financiera de la empresa.
- Uno de los puntos primordiales en los inicios de Carvajal S.A., fue la excelente relación que esta empresa creó con sus proveedores, sin ella no hubiese podido subsistir ni financieramente, ni en sus procesos productivos; de las

empresas que desean iniciar su proceso de internacionalización es bueno destacar que ya han entablado muy buenas relaciones con sus proveedores obteniendo créditos que le permiten incrementar su capital de trabajo e inversión fija.

- Las empresas y sus administradores cuentan con un excelente conocimiento del mercado local, muy bueno en cuanto al regional, regular conocimiento del mercado nacional y poco o nada del mercado internacional.
- Establecen políticas claras para la contratación con proveedores y distribuidores, conocen los objetivos perseguidos por estos y los medios con los que cuentan y las restricciones a las cuales están sometidos.
- El proceso de internacionalización de las empresas del sector gráfico de Cartagena se caracteriza por encontrarse en su etapa inicial, es decir, por el momento las empresas que cuentan con relaciones comerciales en el exterior las tienen de una sola vía, siendo esta, la importación.
- En la industria gráfica cartagenera se puede vislumbrar una problemática, cuyos puntos principales son: rezago tecnológico, poca incentiva por incursionar en nuevos mercados, poco poder de negociación entre proveedores y compradores: cuando los negociadores son novatos en el área por lo general los proveedores y compradores no quieren dar un precio justo, ni mejores condiciones, por que aparentemente las nuevas empresas no tienen conocimiento de los precios que se puede encontrar en el mercado; conocimiento financiero insuficiente, entre otros.

- Las empresas de impresión en Cartagena no utilizan el 100% de su capacidad instalada.
- Las empresas contratistas de los servicios de las artes gráficas por lo general cuando necesitan disminuir su presupuesto, el primer rubro que recortan es el de la publicidad.

## 8 RECOMENDACIONES

- Inicialmente se recomienda a las empresas del sector de la industria gráfica Cartagenera, vincularse a una agremiación o a una asociación, ya sea del sector o por tipo de empresa y beneficiarse del respaldo y conocimientos que estas les pueden suministrar para poder crecer.
- Asistir o estar informado de las expoferias le permiten estar a la vanguardia en cuanto a tecnología y técnicas utilizadas recientemente a nivel mundial, las cuales podrá implementar y ofrecer a los clientes nuevas alternativas de soluciones a sus necesidades.
- Incentivar la planeación estratégica en la empresa, con el fin de que todos aporten creativa y coordinadamente a la perspectiva común que permita a la organización avanzar hacia el futuro de una manera constructiva, creando una misión, visión, valores, normas y políticas.
- Empezar el camino en el conocimiento y seguimiento de las normas de calidad, las cuales les permitirán ser competitivos en el mercado exterior; ir adaptando sus procesos a los exigidos a las grandes empresas para la certificación en la gestión de calidad
- Se recomienda realizar un benchmarking<sup>37</sup> entre las empresas que representan mayor competencia, identificar qué hacen bien y tratar de usar su

---

<sup>37</sup> BENCHMARKING: Procedimiento por el cual las empresas analizan comparativamente su situación y/o actuaciones en relación con otras empresas consideradas como las más exitosas o eficientes en su segmento de actividades, mercados, tamaños, etc. La comparación se puede llevar a cabo a través de análisis cualitativos o cuantitativos, monetarios o no monetarios, entre empresas distintas o entre áreas o divisiones de una misma empresa o grupo empresarial, etc.

operativa mejorando los procedimientos, de esta manera tendrán mayor información del mercado y de su competencia.

- Seguir a una empresa líder en el mercado, ya sea nacional o mundial, y tenerla como referencia para su propia visión.
- La principal fuente de ventaja competitiva es el recurso humano, se recomienda invertir en capacitación y desarrollo permanente del mismo.
- Establecer políticas claras de contratación con proveedores y distribuidores.
- Se recomienda que los proveedores a contratar, sobre todo para insumos y materias primas se encuentren en el primer eslabón de distribuidores ó, sea el mayorista, con el fin de evitar el margen de utilidad que los distribuidores ganan por cada eslabón que se le suma a la cadena para que el producto llegue al consumidor final, por lo general es mas económico y seguro comprar a los grandes distribuidores y asumir el costo del transporte.
- Incursionar en otros segmentos que se encuentran mas entrelazados con el concepto de merchandising como los son los souvenirs y el material P.O.P, para entregarle a las empresas (clientes) un valor agregado para sus productos.
- Arriesgarse a conocer nuevos mercados.
- Invertir en negocios de apoyo

- Endeudarse solo si es necesario; no hacerlo en el segundo semestre del año que es cuando las políticas monetarias giran hacia las restricciones, por ser el periodo del año en que las familias mas demandan y se endeudan por navidad, educación, recreación, vacaciones, etc., y aumentan la inflación que es lo que el gobierno no desea para final de año, como represalia a esta situación aumentan así las tasas de interés de los préstamos bancarios con el fin de disminuir la demanda. A parte las bolsas de valores en el mundo registran poca bursatilidad lo que tiende a que las tasas representativa del mercado de las divisas se mantengan inestables, y en algunos casos volátiles.
- Cuando el capital es escaso, una alianza o una subcontratación para realizar las impresiones es la mejor opción económicamente, siempre y cuando se mantenga la buena calidad y los tiempos de entrega.
- Una tarjeta de crédito con un buen cupo es una buena opción de financiamiento para las compras de insumos y materias primas principalmente, cuando la ejecución presupuestal es mayor al estimado, mientras sean a un mes, ya que no causa intereses.
- Contratar empleados por proyectos es una buena alternativa de ahorro, cuando estos se encuentran muy bien capacitados.
- Para internacionalizarse no es necesario trasladarse, existe una modalidad de exportación de servicios denominada “Movimiento Transfronterizo de los servicios”<sup>38</sup>, el cual se recomienda y se puede dar con mayores posibilidades

---

<sup>38</sup> Es el comercio que se realiza entre dos países. El servicio propiamente dicho cruza la frontera, sin desplazamiento de las personas. El proveedor del servicio no se desplaza, ni establece presencia en el país en el que se consume el servicio. Ej. Software que se envía a través de Internet, estudio de mercado elaborado en Colombia para ser enviado al exterior; transferencia bancaria de dinero.

al tener un sitio Web, que le permite a los clientes potenciales en el exterior conocer la empresa, la trayectoria de la misma y los productos y servicios que ofrecen.

- Conocer la legislación aduanera y ante todo los beneficios que posee el sector en acuerdos comerciales.

## BIBLIOGRAFIA

- BONILLA CASTRO, Elsy. Formación de investigadores: estudios sociales y propuestas de futuro. Tm Editores- conciencias, primera edición, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. McGraw Hill, 2002
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración, teoría, proceso y práctica. McGraw Hill, tercera edición, 2004
- FELIX ARESE, Héctor; Comercio y Marketing Internacional: modelo para el diseño estratégico. Editorial Norma, 1999
- GARCIA S., Oscar León. Administración Financiera: fundamentos y aplicaciones. Tercera edición, 1999
- HINCAPIE LENGUA, Margarita y CALIZ SALGADO, Giovanna. Análisis estratégico de la empresa de artes gráficas litográficas para la formulación de estrategias competitivas que ayuden a su permanencia, 2003
- JARILLO, Juan Carlos. Estrategia internacional: más allá de la exportación. McGraw Hill, 1991
- KOTLER, Philip. Marketing. Pearson Educación, Octava Edición, 2001
- MENDEZ A., Carlos E. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición, McGraw Hill.
- MOYER R., Charles y MCGUIGAN, James R. Administración Financiera contemporánea. International Thomson Editores, séptima edición, 1998
- SHIM, Jae K y SIEGEL, Joel G. Teoría y Problemas de Administración financiera. McGraw Hill, 1988
- TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El Proceso de Investigación Científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación. Cuarta edición, 2004.

- Revista Gestión, información comercial, Vol. 9, N° 6 Mes Diciembre 2006 – Enero 2007
- Revista gerente N° 104, Mayo 2006
- <http://www.andigraf.org>
- [http://www.andigraf.org/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=74&Itemid=51&lang=](http://www.andigraf.org/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=74&Itemid=51&lang=)
- <http://www.artesgráficas.com>
- <http://aulavirtual.uji.es/mod/resource/view.php?id=41365>
- [http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DIFP\\_Presupuesto/Imprenta.pdf](http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DIFP_Presupuesto/Imprenta.pdf)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Director\\_comercial](http://es.wikipedia.org/wiki/Director_comercial)
- [inmobiliaria.terra.es/ATREA/public/UCAGlosario.jsp](http://inmobiliaria.terra.es/ATREA/public/UCAGlosario.jsp), [www.gda-bbrokers.com/spanish/central/glosario\\_terminos.htm](http://www.gda-bbrokers.com/spanish/central/glosario_terminos.htm)
- [www.leasingbancolombia.com.co](http://www.leasingbancolombia.com.co)
- <http://www.marketing-xxi.com/como-se-organiza-un-departamento-comercial-83.htm>
- [http://med.unne.edu.ar/revista/revista108/con\\_claves\\_salud.html](http://med.unne.edu.ar/revista/revista108/con_claves_salud.html)
- <http://www.monografias.com/trabajos38/sistemas-integrados-gestion/sistemas-integrados-gestion.shtml>
- [www.normas9000.com](http://www.normas9000.com)
- [www.observatorioiberoamericano.org/Revista%20Iberoamericana%20de%20Contabilidad%20Gesti%C3%B3n/N%C2%BA%201/Glosario.htm](http://www.observatorioiberoamericano.org/Revista%20Iberoamericana%20de%20Contabilidad%20Gesti%C3%B3n/N%C2%BA%201/Glosario.htm)
- <http://uib.balearsempren.com/content/view/52/96/1/1>
- [http://www.usergioarboleda.edu.co/consultoria/METODOLOGIA%20PLANEACION%20ESTRATEGICA.ppt#354,1,Diapositiva 1](http://www.usergioarboleda.edu.co/consultoria/METODOLOGIA%20PLANEACION%20ESTRATEGICA.ppt#354,1,Diapositiva%201)

# **ANEXOS**

## ANEXO A: FORMATO ENCUESTA



**Trabajo de grado:** Caracterización de la gestión financiera y comercial de las pymes del sector de las artes graficas de Cartagena

**Autor:** Adriana Paola Ricardo De La Ossa **Correo electrónico:** dicares@hotmail.com; dicares@gmail.com

**Objetivo de la encuesta:** La siguiente encuesta va dirigida a las empresas del sector de artes graficas de Cartagena y tiene como fin analizar la gestión financiera y comercial de estas para determinar cuales son los factores relevantes que inciden en la internacionalización o no internacionalización de las mismas

### DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

**Nombre de la Empresa:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Representante legal:** \_\_\_\_\_

**Tipo de Empresa:** \_\_\_\_\_

*Empresa Unipersonal-EU* \_\_\_\_\_

*Sociedad en Comandita - S en C* \_\_\_\_\_

*Sociedad Limitada - Ltda. - Cia Ltda.* \_\_\_\_\_

*Sociedad Anónima - S.A* \_\_\_\_\_

**Otra** \_\_\_\_\_

**Cual?** \_\_\_\_\_

**Tamaño:** \_\_\_\_\_

**Micro empresa** \_\_\_\_\_

**Pequeña Empresa** \_\_\_\_\_

**Mediana Empresa** \_\_\_\_\_

**Número de empleados directos:** \_\_\_\_\_

**Valor Total Activos 2006:** \$ \_\_\_\_\_

### 1 PERFIL DEL ADMINISTRADOR

Señale con una X qué tipo de gerencia posee su empresa, y a continuación diligencie los datos correspondientes

			Nombre del gerente	Sexo		Edad				Máx. Nivel de Estudios alcanzado			Profesión	Universidad donde tituló
	Si	No		F	M	menos de 30	31 -40	40 - 50	mas de 50	Técnico	Universitario	Post Grado		
Gerencia General														
Gerencia Financiera														
Gerencia Comercial														

### 2 PERFIL GENERAL DE LA EMPRESA

2,1 Describa que actividades y/o funciones realiza cada una de las siguientes áreas en su empresa?

Gerencia General \_\_\_\_\_

Gerencia Financiera \_\_\_\_\_

Gerencia Comercial \_\_\_\_\_

**2.2** Señale con una X los tipos de actividades que desarrolla su empresa y el grado de importancia o participación que posee cada una dentro de la rentabilidad total de la misma. Señale si los insumos utilizados en cada actividad son nacionales o importados, y si la empresa exporta insumos, materia prima o productos terminados en alguna de las actividades que desarrolla.

	Muy importante		Poco importante		Insumos		Exporta	
	Si	No	Importante	Importante	Nacionales	Importados	Si	No
Comercial- Impresión								
Publicidad								
Editorial								
Empaques-Etiquetas								
Otros								
Cuales ?								

### 3 GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Señale con una X en la casilla correspondiente. Si alguno de los siguientes ítems implican un proceso de exportación señale que tipo de venta en el exterior realiza y en que modalidad según la nomenclatura descrita debajo.

	Importa		Exporta		A que País/es?		Tipo de venta en el exterior			
	Si	No	Si	No	Importa	Exporta	Vta Directa	Vta Compartida	Vta Indirecta	Otra
Insumos										
Materia Prima										
Maquinaria - Equipos										
Producto Terminado										
Otros										
Cuales?										

1. Venta Directa: A) Departamento Comercial B) Representante C) Sucursal y/o Filial Comercial D) Agente a Comisión
  2. Venta Compartida: A) Joint Venture Comercial B) Consorcio de exportación C) Intercambio de redes comerciales
  3. Venta Indirecta: A) Importador B) Distribuidor C) Comercializadoras (Trading Company)
- Otra: A) Contrato de fabricación B) Licencia C) Franquicia D) Joint Venture Productivo E) Centro de producción F) Otros

#### 4 PERFIL FINANCIERO DE LA EMPRESA

##### 4.1 Marque con una X su respuesta

	Si	No
<b>A</b> La empresa tiene inversiones en negocios de otros sectores de apoyo, pero distintos a la actividad empresarial que desarrolla		
<b>B</b> La empresa actualmente cuenta con capacidad financiera para realizar nuevos proyectos		
<b>C</b> Conoce los costos de las diferentes opciones de financiación que le ofrece un banco		
<b>D</b> Sabe como estimar el costo financiero de otras formas de financiación como los créditos comerciales, financiación de cuentas por pagar, financiación de inventarios, entre otros		
<b>E</b> Conoce las ventajas y desventajas de los préstamos bancarios diseñados para micro y pequeños empresarios		
<b>F</b> Conoce los métodos de financiación a través de BancolideX, Fondo Nacional de Garantía, Proexport		
<b>G</b> Se realizan análisis de indicadores financieros antes de tomar una decisión de endeudamiento		
<b>H</b> Si la respuesta anterior es "no" en que se basa para tomar la decisión de endeudarse		

Rta: \_\_\_\_\_

##### 4.2 Califique de 1 a 5 la frecuencia con la que la empresa ha utilizados las siguientes fuentes de financiación, siendo:

1 - Nunca 2 - Casi Nunca 3 - A veces 4 - Casi siempre 5 - Siempre

##### Fuentes de financiación utilizadas a Corto Plazo

	1	2	3	4	5
<b>A</b> Utiliza la empresa Crédito Comercial					
<b>B</b> Utiliza la empresa Préstamos Bancarios					
<b>C</b> Utiliza la empresa Sobregiros					
<b>D</b> Utiliza la empresa Aceptaciones Bancarias					
<b>E</b> Utiliza la empresa Papeles Comerciales					
<b>F</b> Utiliza la empresa Financiación de CxC					
<b>G</b> Utiliza la empresa Financiación de Inventario					
<b>H</b> Utiliza la empresa Hipoteca					

##### Fuentes de financiación utilizadas a Largo Plazo

	1	2	3	4	5
<b>I</b> Utiliza la empresa Capital de Riesgo					
<b>J</b> Utiliza la empresa Leasing Operativo					
<b>K</b> Utiliza la empresa Leasing Financiero					
<b>L</b> Utiliza la empresa Préstamos Bancarios- LP					
<b>M</b> Utiliza la empresa Emisión de acciones					
<b>N</b> Utiliza la empresa Emisión de Bonos					
<b>N</b> Utiliza la empresa Emisión de Titularizaciones					

##### 4.3 Motivos de endeudamiento

Ordene de mayor a menor los motivos de endeudamiento mas comunes en su empresa, siendo 5 el mas usado y 1 el menos usado

<b>Capital de trabajo</b>	
Materia Prima	
Insumos	
Inventarios	
Otros gastos operativos y de funcionamiento	
<b>Inversión Fija</b>	
Compra y/o arrendamiento de maquinaria y equipo	
Construcciones	
Adecuación e infraestructura	
Otros activos fijos y diferidos	
<b>Capitalización</b>	
Proyectos de inversión	

### 5 CONOCIMIENTO DEL MERCADO

Califique de 1 a 5 como es su conocimiento respecto a su mercado, sus clientes, sus proveedores, sus distribuidores, su competencia siendo:  
5 el máximo conocimiento y 1 el mínimo conocimiento

#### 5.1 Mercado

	1	2	3	4	5
<b>A</b> Conocimiento del mercado local					
<b>B</b> Conocimiento del mercado Regional					
<b>C</b> Conocimiento del mercado Nacional					
<b>D</b> Conocimiento del mercado Internacional					
<b>E</b> Recogemos la información suficiente para poder detectar la aparición de nuevos segmentos de mercado, es decir, de grupos de clientes con nuevas necesidades					
<b>F</b> Ofrecemos a nuestros clientes soluciones muy bien adaptadas a sus necesidades y no simplemente servicios o paquetes estándar					
<b>G</b> No dudamos en abandonar los segmentos de mercado que ponen en peligro la rentabilidad de la empresa					

#### 5.3 Distribuidores

	1	2	3	4	5
<b>A</b> Conocemos bien los objetivos perseguidos por nuestros distribuidores, los medios de que disponen y las restricciones a las que están sometidos					
<b>B</b> Verificamos y evaluamos la capacidad de nuestros distribuidores para vender nuestros paquetes/servicios.					
<b>C</b> Disponemos de un sistema que nos permite calcular la rentabilidad generada por cada punto de venta directa					
<b>D</b> Suspendemos nuestras relaciones con aquellos distribuidores que ponen en peligro la rentabilidad de la firma					
<b>E</b> Desarrollamos acciones para convencer a nuestros distribuidores de los beneficios que obtienen por colaborar con nuestra empresa					
<b>F</b> Actuamos rápidamente para resolver las quejas planteadas por nuestros distribuidores					

#### 5.2 Proveedores

	1	2	3	4	5
<b>A</b> Política de proveedores (rigor en su selección, sinergia en la compra y contratación, poder de negociación)					
<b>B</b> Verificamos y evaluamos la calidad de los servicios ofrecidos por los proveedores contratados					
<b>C</b> Conocemos bien los objetivos perseguidos por nuestros proveedores, los medios de que disponen y las restricciones a las que están sometidos					
<b>D</b> Poseemos un sistema que nos permite conocer qué es lo que los clientes finales piensan de nuestros proveedores					
<b>E</b> Suspendemos nuestras relaciones con aquellos proveedores que ponen en peligro la rentabilidad de la firma					
<b>F</b> Desarrollamos acciones para convencer a nuestros proveedores sobre los beneficios que obtienen por colaborar con nuestra empresa					
<b>G</b> Actuamos rápidamente para resolver las quejas planteadas por nuestros proveedores					

#### 5.4 Competencia

	1	2	3	4	5
<b>A</b> Su empresa conoce las fortalezas y debilidades de la competencia					
<b>B</b> Las informaciones que recogemos nos permiten detectar las amenazas que representan los servicios sustitutos de los nuestros					
<b>C</b> Conocemos bien las características técnicas y la imagen de los productos de la competencia					
<b>D</b> Emprendemos acciones sistemáticas para anticiparnos y sorprender a la competencia					
<b>E</b> Respondemos rápidamente a las acciones más peligrosas de la competencia, que se dirigen a nuestros clientes finales					
<b>F</b> Tratamos de usar la operativa de nuestro mejor competidor como ejemplo para mejorar nuestro propio desempeño					
<b>G</b> Aplicamos medidas que retrasen o impidan que la competencia pueda copiarlos y/o imitarlos					

6 Como ve a su empresa dentro de 5 años?, tiene alguna empresa nacional o internacional a la cual le gustaría seguir?

---

## ANEXO B: BASE DE DATOS CÁMARA DE COMERCIO

ID COMER	NOMBRE	DIRECCION	TEL 1	FAX	E-mail	REPRESENTANTE LEGAL	CIUJ	DESCRIPCION CIUJ	FEC INICIO	T ACTIVOS	T PASIVOS	PATRIMONIO	INGRESOS	UTIL NETA
30773056	CARO GONZALEZ EMILCE	BARRIO ESPADA KRA 44B No 29-38	6627394	0		CARO GONZALEZ EMILCE	221100	SERVICIOS E IMPRESIONES LITOGRAFICAS, ACABADO Y TERMINADO DEL PRODUCTO LIBROS, REVISTAS, FOLLETOS, ETIQUETAS, FORMAS COMERCIALES	04-Ene-07	1.000.000	-	1.000.000	-	-
73152222	DIAZ WILLIAM	B.LA PROVIDENCIA CONJ.RESIDENCIAL PARAISO REAL NO.3	6816530	0		DIAZ WILLIAM	743001	MERCADEO Y PUBLICIDAD, INVESTIGACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS, ACESORIAS Y CONSULTORIAS, DISTRIBUCION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS,	12-Sep-96	750.000	50.000	700.000	-	-
73145346	TEJADA QUINTANA CARLOS OCTAVIO	B. CAMPESTRE MZ- 47 L-19 5 E. BARRIO CHINO 1er CALLEJON BAHIA No 21B 49 KRA 22	6670451	6670451		TEJADA QUINTANA CARLOS OCTAVIO	223201	SERVICIOS DE IMPRESION, FOTOCOPIAS, LITOGRAFIA, VENTA DE PRODUCTOS FERRETERIA, CACHARRERIA, PAPELERIA, MATERIALES DE CONSTRUCCION, LITOGRAFIA, TIPOGRAFIA, CALENDARIO TARJETAS DE NAVIDAD PAPELERIA EN GENERAL, SERVICIO DE VARIEDADES	20-Oct-98	700.000	-	700.000	-	-
45760950	POLO SUAREZ ZENEIDA		6745167	0		POLO SUAREZ ZENEIDA	222000	COMERCIALIZAR BIENES O SERVICIOS, DISTRIBUIR PRODUCTOS DIRECTAMENTE, PROMOVER EL DESARROLLO ECONOMICO, ESTABLECER CONTRATOS CON ENT	11-Ene-07	800.000	-	800.000	-	-
900129837	INVERSIONES ORO KILATES DE DEMOCRACIA E.U.,	PIE DE LA POPA ATAHUAKPA " 10 CENTRO CALLE EL ESTANCO DEL TABACO NO 35-46	6665624	0		ALBERTO ENRIQUE OSORIO RODRIGUEZ	743000	SERVICIOS DE REDUCCION HELIOGRAFICA, SERVICIOS RELACIONADOS CON LAS TELECOMUNICACIONES, CAFETERIA Y LONCHERIA, EXPENDIO BEBIDAS ALC	12-Ene-07	1.000.000	-	1.000.000	-	-
1098635033	MARTINEZ GARCIA AMAURY ALEXANDER	TORICES PASEO BOLIVAR # 46-26 CENTRO CALLE DE LA ESTRELLA #4-26	6641704	0		MARTINEZ GARCIA AMAURY ALEXANDER	223203	PRODUCCION Y DISTRIBUCION DE DE PREMIAIONES Y PUBLICIDAD, FOTOGRAFIA, ARTES GRAFICAS, MARMOLERIA, FUNDICION, UNIFORMES. TODO LO R REALIZACION Y VENTA DE ESTAMPADOS, LITOGRAFIA EN GENERAL.	17-Ene-07	1.500.000	-	1.500.000	-	-
7468079	MENDOZA PEREZ JAIRO ARTURO		6660293	6664093		MENDOZA PEREZ JAIRO ARTURO	743000	PUBLICIDAD Y EJECUCION DE TRABAJOS ARTE PUBLICITARIO. SERVICIOS DE DIFUSION DE MATERIAL PUBLICITARIO. ACTIVIDADES DE FOTOGRAFIA	13-Mar-95	41.408.730	2.575.700	38.833.030	61.825.000	12.626.000
45451096	MUNOZ ESCUDERO CANDELARIA DEL CARMEN		6646829	0		MUNOZ ESCUDERO CANDELARIA DEL CARMEN	223200	TIPOGRAFIAS Y LITOGRAFIAS, COMERCIO AL POR MENOR DE PAPELERIA, TARJETERIA, ACCESORIOS, ARTE, DISEDO Y COMPOSICION.	25-Mar-03	500.000	-	500.000	-	-
45529313	OTERO BURGOS ADRIANA SOFIA	MANGA CLL. 27 No. 22-185 APTO. 202	6607905	0		OTERO BURGOS ADRIANA SOFIA	743000	SERVICIO DE IMPRESORA, LITOGRAFIA. ACTIVIDADES DE IMPRESION, ACTIVIDADES DE SERVICIO DE ARTE, DESEDOS RELACIONADO CON LA IMPRESION, ACTIVIDADES DE SERVICIO DE ENCUAD	18-Ene-07	500.000	-	500.000	-	-
1047397203	MEJIA FUENTES ALEXANDRA PAOLA	CAMPESTRE MZ 13 LT 12 LOCAL B CAMPESTRE MZ 47 LT 19 ET 5	6573122	0		MEJIA FUENTES ALEXANDRA PAOLA	223201	SERVICIO DE IMPRESION LITOGRAFICA.	18-Ene-07	800.000	-	800.000	-	-
73108702	TEJADA QUINTANA DIEGO		6670451	0		TEJADA QUINTANA DIEGO	223201	ACTIVIDADES DE IMPRESION, ACTIVIDADES DE SERVICIO DE ARTE, DESEDOS RELACIONADO CON LA IMPRESION, ACTIVIDADES DE SERVICIO DE ENCUAD	19-Ene-07	600.000	-	600.000	-	-
45687746	FUENTES SOTOMAYOR DAYSILILIAN	CARACOLES MZ 33 LT 19 ETAPA 2	6678873	0		FUENTES SOTOMAYOR DAYSILILIAN	222000	SERVICIO DE IMPRESION LITOGRAFICA.	22-Ene-07	500.000	-	500.000	-	-
1128059789	CONTRERAS CELIN LAURA PATRICIA	PIE DE LA POPA AV. PEDRO DE HEREDIA SECT. LOMA DOS No. 20B-3	6662004	0		CONTRERAS CELIN LAURA PATRICIA	222000	SERVICIOS PUBLICITARIOS, DISEDO DE PAGINA WEB. TODO LO RELACIONADO CON LAS ARTES GRAFICAS, PENDONES, PORTACARNET, CLIPS TIPO CAIMAN, PVC ADESHIVO PARA TARJETAS, TARJETAS DE PRO	25-Ene-07	500.000	-	500.000	-	-
73089836	MARKAKALINKA COMUNICACIONES E.U. EMPRESA UNIPERSONAL	BARRIO MANGA, AV. CALIFORNIA No. 26- 64	6606889	0		ADRIANA MARCELA JAIMES NAVAS	743000	COMPRA VENTA DE ARTICULOS DE PAPELERIA, OFICINA, DISEDO GRAFICO, SERVICIO DE FOTOCOPIAS, IMPRESION LITOGRAFIA, PAPELERIA INTERNET,	26-Ene-07	500.000	-	500.000	-	-
73089836	HERNANDEZ MURILLO ORLANDO	PARAGUAY CALLE 25 #45B 31	6623417	0		HERNANDEZ MURILLO ORLANDO	223201	ARTES GRAFICAS,IMPRESION DE PAPEL, CARTON, CARTULINA PLASTICA, FACTURACION DISTRIBUCION DE SELLOS DE CAUCHOS Y ACRILICOS, SUMINISTRO	20-Abr-04	3.000.000	-	3.000.000	-	-
45462045	VERGARA VERGARA AMPARO	PIE DE LA POPA CL 30 No. 30 No. 20-124 local 3	6567933	0		VERGARA VERGARA AMPARO	524400	DISEDO Y ELABORACION IMPRESOS EN GENERAL, DISEDO Y DIAGRAMACION Y EDICION PERIODICOS Y REVISTAS, EXPLOTACION MEDIOS DE COMUNICACIO	30-Ene-07	2.000.000	-	2.000.000	-	-
73084214	JULIO CABARCAS AROLD	LOS ALPES TRANSV. 71 #31A -16 LOCAL 3 CTRO CLE VICENTE GARCIA EIDF VIRREY #648 APTO 301	6511875	0		JULIO CABARCAS AROLD	223201	VENTAS DE DROGAS, PAPELERIA, LENCERIA, LITOGRAFIA, VARIEDADES	26-Abr-95	6.100.000	800.000	5.300.000	52.997.000	6.199.000
45473335	FORERO MONSALVE MARIBEL		6647129	6647129	MAFORO4@H ATMAIL.COM	FORERO MONSALVE MARIBEL	222000		05-Ago-97	1.280.000	-	1.280.000	-	-
1128055423	DIAZ MONTOYA JAIME ALFONSO	CEBALLOS TRV 54 No 29C-38	6678651	0		DIAZ MONTOYA JAIME ALFONSO	513501		06-Oct-06	1.000.000	-	1.000.000	-	-

8654940	MEDRANO HADECHINE WILFRIDO ANTONIO	LOS CORALES MZ. R APTO. 202B CENTRO CALLE DE LA SOLEDAD N° 4-76	6673876	0	MEDRANO HADECHINE WILFRIDO ANTONIO	524402	COMERCIO AL POR MENOR DE PAPELERIA, TARIETERIA, ACCESORIOS PARA DIBUJO, ARTES GRAFICAS Y MATERIAL DIDACTICO.	06-Feb-07	800.000	-	800.000	-
73576221	GARCIA MONTES EDGARDO JOSE	MANSA, AV RAFAEL CALVO No. 26-98	6660539	0	GARCIA MONTES EDGARDO JOSE	222000	IMPRESIONES DE FOTOCOPIAS, HELIOGRAFIAS Y TIPOGRAFIAS, COMPRA Y VENTA DE UTILES DE OFICINA.	17-Ene-05	300.000	-	300.000	100.000
900134562	MONTE DE SION LIMITADA	MANSA, AV RAFAEL CALVO No. 26-98	6604856	6606095	IRINA DEL CARMEN JIMENEZ TORRES	524400	EXPORTACION INDUSTRIAL Y COMERCIAL DE LAS RAMAS DE PAPELERIAS, UTILES ESCOLARES, LIBROS, LITOGRAFIAS, ARTES GRAFICAS, MUEBLES Y EG.	17-Feb-07	500.000	-	500.000	-
806015933	TECNISCREEN E.U.	CANAPOTE CRA 17 NO. 60-33 ZARAGOCCILLA	6661384	0	IRINA DEL CARMEN JIMENEZ TORRES	743001	TALLER DE PUBLICIDAD EN GENERAL, ELABORACION DE PENDONES, CRUZACALLES Y TODO LO RELACIONADO CON LA PUBLICIDAD COMERCIAL	16-Abr-04	3.900.000	-	3.900.000	-
45421358	RODRIGUEZ MARCADO Y ANETH DEL SOCORRO	CALLE DE LA CRUZ No. 28-51 EL CARMELO MZA. A. LOTE 13	6697298	0	RODRIGUEZ MARCADO Y ANETH DEL SOCORRO	223201	ELABORACION DE FACTURAS, PAPELERIA, ARTES GRAFICAS, LITOGRAFICOS, SELLOS Y EN GENERAL TODO LO RELACIONADO CON LAS ARTES GRAFICAS.	21-Ene-99	15.144.800	13.000.000	2.114.800	3.546.000
806015978	ARTES Y DISENOS E.U.	CALLE REAL MANGA URB. LA ISLA CASA 2	6719359	0	RODRIGUEZ MARCADO Y ANETH DEL SOCORRO	221101	EXPLOTACION DE LA INDUSTRIA DE ARTES GRAFICAS EN GENERAL Y TODAS LAS ACTIVIDADES AFINES.	21-Abr-04	550.000	-	550.000	-
7918967	GALINDO TATIS RODRIGO JOSE	GAVIOTAS M 29 L 4 ETA#2	6608241	0	GALINDO TATIS RODRIGO JOSE	743000	COMUNICACION, DISEÑO, PUBLICIDAD.	12-Ene-06	800.000	-	800.000	-
26012926	MENDOZA MURILLO NORMA LUCIA	SANTO DOMINGO CRA 3 A No. 33-81	6614919	0	MENDOZA MURILLO NORMA LUCIA	181000	IMPRESION Y ARTES GRAFICAS, ENCUADERNACION	23-Abr-96	1.570.000	570.000	1.000.000	11.400.000
900030575	GM&A GRAPHIC DESIGNER LTDA.	9 DE ABRIL, CALE 20A N°39B-210	6644732	0	GINA PATRICIA ZABALETA PUELLO	743000	SERVICIOS DE DISEÑO, PUBLICIDAD, SERVICIOS DE IMPRESION.	26-Jun-05	5.118.000	-	5.118.000	-
73153163	CARO OSPINO JOSE LUIS	BARRIO LOS ALPES MZ. D LOTE 74	6626909	0	CARO OSPINO JOSE LUIS	743000	HECHURA, FABRICACION DE EMBLEMAS EN VINILO PARA IDENTIFICACION DE MERCANCIAS PELOROSAS, VENTA DE ETIQUETAS EN VINILO.	11-Ene-06	800.000	-	800.000	-
900137615	MANRIQUE IMPRESORES E.U.	URB LAS PALMERAS MZ 9 LOTE 9 BRUCELA'S TRV. 26 # 38-45	6513588	0	MARCOS ELECCER TORRES DUARTE	222000	IMPRESION DIGITAL Y OFFSET, AVISOS INTERIORES Y EXTERIORES, LITOGRAFIA.	05-Mar-07	1.000.000	-	1.000.000	-
73131783	MARTINEZ COLEY PABLO ENRIQUE	OPINION Y MERCADEO LIMITADA SIGLA O DIOS PASAJE LA CANDELARIA	6528526	0	MARTINEZ COLEY PABLO ENRIQUE	223200	SERVICIOS RELACIONADOS CON LA EDICION E IMPRESION, VENTA DE PRODUCTOS FARMACELUTICOS, MEDICINALES, PERFUMERIA, VENTA DE PAPELERIA P ELABORACION PAPELERIA, IMPRESOS Y ENCUADERNACION.	12-Nov-03	4.000.000	1.100.000	2.900.000	4.900.000
9069740	BUSTAMANTE CARRILLO AUGUSTO	CALLE REAL DE MANGA N° 21-146 CLL. SAN JUAN DE DIOS PASAJE LA CANDELARIA	6627025	0	BUSTAMANTE CARRILLO AUGUSTO	223201	IMPRESION LITOGRAFICA, IMPRESION CON IMPRESORAS LASER, BURBUJA, ARTICULOS PUBLICITARIOS, BOTONES	07-Oct-99	8.500.000	3.400.000	5.100.000	16.000.000
43033211	LONDOBO LOSADA MARIA CRISTINA	SAN PEDRO MARTIR KRA 68 A 13-84 POZON SECTOR CURVA PELIGROSA	6608253	0	LONDOBO LOSADA MARIA CRISTINA	222000	LASER, BURBUJA, ARTICULOS PUBLICITARIOS, BOTONES	09-Mar-06	1.000.000	-	1.000.000	-
806007789	OPINION Y MERCADEO LIMITADA SIGLA O DIOS PASAJE LA CANDELARIA	CALLE REAL DE MANGA N° 21-146 CLL. SAN JUAN DE DIOS PASAJE LA CANDELARIA	6649831	6649831	MIRTHA G. BALLESTAS BARRIOS	743001	ASESORIAS, CONSULTORIAS, ASISTENCIA EN TODOS LOS CAMPOS DE LA OPINION PUBLICA Y EL MEDIO.	27-Mar-00	6.020.000	-	6.020.000	-
45450808	CONTRERAS FLOREZ MARIBEL DEL CARMEN	OPINION Y MERCADEO LIMITADA SIGLA O DIOS PASAJE LA CANDELARIA	6718812	0	CONTRERAS FLOREZ MARIBEL DEL CARMEN	223201	DISTRIBUCIONES, LITOGRAFIA, TIPOGRAFIA, TARIJETAS NAVIDENAS, CALENDARIOS Y TODO LO RELACIONADO CON LAS ARTES GRAFICAS COMO TAMBIEN LITOGRAFIAS, HELIOGRAFIAS, TIPOGRAFIAS, COMPRA	08-Nov-04	6.900.000	1.200.000	5.700.000	28.900.000
73071869	TAPIA PELUFO LUIS ENRIQUE	OPINION Y MERCADEO LIMITADA SIGLA O DIOS PASAJE LA CANDELARIA	6425592	0	TAPIA PELUFO LUIS ENRIQUE	552100	REDES DE PESCA, ARTICULOS ORTOPEDICOS, COMPRA Y VENTA UTILES DE OFICINA, VENTA Y SU LITOGRAFIA, HELIOGRAFIA, TIPOGRAFIAS, COMPRA	24-Nov-06	500.000	-	500.000	-
73108693	BARRIOS MARTINEZ OSCAR ENRIQUE	OPINION Y MERCADEO LIMITADA SIGLA O DIOS PASAJE LA CANDELARIA	0	0	BARRIOS MARTINEZ OSCAR ENRIQUE	223201	REDES DE PESCA, ARTICULOS ORTOPEDICOS, COMPRA Y VENTA UTILES DE OFICINAS, VENTAS Y SU LITOGRAFIA, HELIOGRAFIA, TIPOGRAFIAS, COMPRA	23-Feb-04	500.000	-	500.000	-
900139033	DONOALLRU E.U.	OPINION Y MERCADEO LIMITADA SIGLA O DIOS PASAJE LA CANDELARIA	6819539	0	GLEDY S ESTHER AMARANTO CARDOZA	222000	TRABAJO DE LITOGRAFIA, ENCUADERNACION DE ARCHIVO, COMPRA Y VENTA DE UTILES DE PAPELERIA, DISEÑO GRAFICO, PUBLICIDAD Y MERCADEO, MANEJO DE MEDIOS IMPRESOS, RADIALES Y TELEVISIVOS.	12-Mar-07	2.000.000	-	2.000.000	-
9291728	LEVA DE ORO JUAN GABRIEL	BOSQUE CALLE GIRALDA NO. 21-43	6695129	0	LEVA DE ORO JUAN GABRIEL	222000	SUMINISTRO DE IMPRESION DIGITAL Y LITO	05-Nov-04	600.000	-	1.000.000	100.000

73571254	ORTIZ MACIA ROBERTO CARLOS	ALCIBIA CLL 30A	6740330	0	ORTIZ MACIA ROBERTO CARLOS	743000	DISEÑO GRAFICO, PUBLICIDAD, FOTOGRAFIA DIGITAL, ARTES PLASTICAS, LUDICA.	08-May-06	500.000	-	500.000	-
73579091	POLO POLO GUSTAVO EDUARDO	CL. 34 No. 20.D. 27	6662441	0	POLO POLO GUSTAVO EDUARDO	223200	IMPRESIONES LITOGRAFICAS, DISEÑO GRAFICO, SUMINISTRO PAPELERIA OFICINA.	28-Feb-07	200.000	-	200.000	-
36525477	SERRANO CAMPO ANA BEATRIZ	B. SOCORRO PLAN 282 MZ 59 LOTE 3	6617070	0	SERRANO CAMPO ANA BEATRIZ	223201	ARTES GRAFICAS, LITOGRAFIA, TODO LO RELACIONADO CON LAS ARTES GRAFICAS.	19-Jul-96	200.000	-	200.000	-
806012438	EDIGRAF LTDA.	C.CIAL GETSEMANI L.1C.12	6602007	0		223201	TODA ACTIVIDAD RELACIONADA CON LITOGRAFIAS E IMPRESOS.	02-Oct-02	10.930.000	2.245.000	8.685.000	57.439.000
45498693	PINZON FELIZZOLA GINA LUZ	MANGA, 4 AV. # 25-35 EDIF. JORVI 301-B	6609044	6609044	PINZON FELIZZOLA GINA LUZ	743000	MERCADEO, PUBLICIDAD, EVENTOS, ASESORIAS, MANEJO DE MEDIOS DE COMUNICACION, CAPACITACIONES Y TALLERES PARA EMPRESAS DEL SECTOR PUB	13-Mar-06	1.000.000	-	1.000.000	-
73154027	PEREZ ROJAS FERNANDO	CENTRO CALLE DE LA IGLESIA No.35-61	6643368	6643368	PEREZ ROJAS FERNANDO	743007	MODELADJE, CASTING, FOTOGRAFIA, ESTETICA, PRODUCCION EVENTOS, FOTOGRAFIA, CASTING, MODELO, PELLUQUERIA.	03-Mar-04	19.200.000	-	19.200.000	-
73166647	ORTEGA MARIN DOMINGO RAFAEL	BOSQUE TRV. 21 - 50 GETSEMANI CALLE MEDIA LUNA #10-19	6628304	0	ORTEGA MARIN DOMINGO RAFAEL	222000	ACTIVIDADES DE IMPRESIONES.	25-Ago-05	500.000	-	500.000	-
9046333	BENITEZ ARROYO HUMBERTO	BLAS DE LEZO MZ. 5 LOTE 12	6585079	0	BENITEZ ARROYO HUMBERTO	223201	TIPOGRAFIA Y LITOGRAFIAS	15-Feb-05	550.000	-	550.000	-
900140648	ARTES PUBLICIDAD & DISEÑOS E.U.		0	0	CLAUDIA ROGIO GUERRERO TABORDA	743000	DISEÑOS Y FABRICACION DE CENTROS EDUCATIVOS, DISEÑO Y FABRICACION DE PUERTAS EN MADERA INTERIOR Y EXTERIOR, DISEÑO Y FABRICACION M	21-Mar-07	1.000.000	-	1.000.000	-
806004425	CENTRO GRAFICO DE LA COSTA LTDA	AV. P DE HEREDIA CL 30C # 31-40B	6629934	6629934		223201	LITOGRAFICAS, ARTES GRAFICAS, ENCUADERNACION, EMPASTE, PLEGABLES, REVISTAS, FORMAS CONTINUAS Y	07-Nov-97	36.332.910	13.477.380	22.855.530	32.806.670
900067025	GRAFEC EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJOS	CENTRO CL. DE LA TABLADA # 7 - 98	6641430	0	LUIS EDUARDO BECHARA POLANIA	743000	PRESTACION DE SERVICIOS DE DISEÑOS GRAFICOS, PrensA Y TODO LO RELACIONADO CON LA	24-Ene-06	755.000	-	755.000	-
900064677	MASTER IMPRESORES CARTAGENA LIMITADA	CENTRO CALLE DE LA TABLADA # 7 - 98	6641430	0	ADOLFO CORTECERO BOSSIO	222001	LA ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE BIENES Y SERVICIOS, EN EL AREA EDITORIAL, ARTE GRAFICOS Y PUBLICIDAD	15-May-06	14.100.000	-	14.100.000	-
900140915	RWANZA LTDA	BOCAGRANDE No 8-38 APTO 1C	6654600	0	ORLANDO MIGUEL VEGA CASTILLA	743000	DISEÑO, PRODUCCION, COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION DE METODOS PUBLICITARIOS, DISEÑO, PRODUCCION, COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION	22-Mar-07	200.000	-	200.000	-
900097979	SOCIEDAD DE ARTES GRAFICAS LIMITADA	AMBERES CRA 44 # 30-63	6628008	6629934	INGRID MENDOZA RAMIREZ	223400	PLASTIFICADO, ARTES GRAFICAS, TOQUELADO Y ASESORIA DE PUBLICIDAD EN COMERCIO ASESORIA DE	28-Jul-06	8.000.000	-	8.000.000	-
806005726	HOMO & SAPIENS LTDA	P. POA CL. 29B #20 49 AV DEL LAGO PIE DE LA POA	6662952	6664309		743000	MERCADEO EN COMERCIO, DESARROLLO DE SITIOS WEB	20-Oct-98	2.111.411	3.230.401	(1.118.990)	-
890403191	GRAFICAS EL CHEQUE LTDA.	BOSQUE DG. 21 # 45 A 138	6624450	6691163	RICARDO DIAZ GRANADOS ZAMBRANO	223201	ACTIVIDADES DE ARTES GRAFICAS, ACTIVIDADES DE INVERSION EN BIENES MUEBLES O INMUEBLES.	10-Ene-79	599.486.700	132.026.000	467.460.700	596.442.500
806005206	CASA EDITORIAL E.U.	BOSQUE TRANSVERSAL 48 # 20-54 CALLE NILO	6744503	6741315		222003	EDICION DE LIBROS, FOLLETOS Y OTRAS PUBLICACIONES. IMPRESION DIGITAL, OFFSET, COMPRA VENTA, LITOGRAFIA Y TIPOGRAFIA, PRODUCTOS EDI	06-Jul-98	59.000.000	35.460.900	23.519.100	89.523.660
830504913	ORGANIZACION DIGITAL CASA EDITORIAL LTDA	BOSQUE TR. 48 #20-54	6627180	6741315		222000	IMPRESION DIGITAL, OFFSE, INVERSION COMERCIALIZACION, ASESORIAS, COMPRA VENTA, TIPOGRAFIA, LITOGRAFIA, EDICION DE LIBROS, FOLLETOS	26-Oct-04	24.146.660	6.698.751	17.447.910	26.662.180
900019732	TALLER EDITORIAL E.U	BOSQUE TR. 48 N 20-54	6744503	6741315	MARIA CAMILA THERAN BUSTAMANTE	222003	EDICION, IMPRESION Y COMERCIALIZACION DE PERIODICOS, LIBROS, REVISTAS, FOLLETOS, PUBLICACIONES, ANUNCIOS, ARTES GRAFICAS, FORMAS C	20-Abr-05	14.428.520	4.526.781	9.901.742	8.523.681
800113920	IMPRESOS Y PAPELES LTDA IMPAPEL LTDA.	MANGA CALLE REAL # 21160	6607971	6628032	JADAPE_123 @HOTMAIL CO	223201	LITOGRAFIAS	30-Nov-90	1.000.000	-	1.000.000	-

806007584	ALPHA IMPRESORES LTDA	CENTRO CL ESTANCO DEL AGUARDIENTE #5 36 URB. LAS GAVIOTAS MZ 22 LT. 25 206 ETAIPA	6642369	0	ALPHAI MPRE @CTORED NET O. CO	INDUSTRIA DE ARTES GRAFICAS, PUBLICIDAD COMERCIAL Y CAMPANAS SOCIALES, IMPRESION, 222000 EDICION DE LIBROS, REVISTAS, PERIODICOS, IMPRESI	11-Feb-00	469.215.000	223.328.000	245.887.000	871.424.000	87.675.000
45688943	MENDEZ CUETO SHIRLEY DEL CARMEN	URB ANITA TRV. SAL 51 NO. 34-51	6615068	6615068	MENDEZ CUETO SHIRLEY DEL CARMEN	IMPRESIONES LITOGRAFICAS -DISENOS LITOGRAFICOS - 223200 COMPRAVENTA DE PAPEL	31-Ago-02	1.800.000	-	1.800.000	-	-
22785759	TORRES ELLES ARELIS	OLAYA SECT PROGRESO, CALLE MIRAMAR No. 66-71	6600447	6600447	TORRES ELLES ARELIS	VENTAS DE DROGAS, PAPELERIA, LENCERIA, 513501 LITOGRAFIA.	04-Feb-04	500.000	-	500.000	-	-
73147159	PEDA MARTINEZ JOSE DEL CARMEN	PROGRESO, CALLE MIRAMAR No. 66-71	8177761	0	PEDA MARTINEZ JOSE DEL CARMEN	IMPRESIONES, TIPOGRAFIAS Y LITOGRAFIAS.	26-Mar-07	500.000	-	500.000	-	-
45759763	ARROYO LEONES ELOINA	BARRIO CHINO CRA 22 # 29A.05	6940022	0	ARROYO LEONES ELOINA	PUBLICIDAD, ORGANIZACION Y PUBLICACION DE ANUNCIOS, PREPARACION Y EXPOSICION DE CARTELES 743000 DE PUBLICIDAD, PINTADOS Y LOS SERVICIOS DE D	28-Mar-07	1.000.000	-	1.000.000	-	-
890402797	GRAN PUBLICIDAD LIMITADA	CENTRO CRA. 4A # 32-12 P. 2	6645637	6600971	GRAN PUBLICID AD@GRANPU BLICIDAD.COM	PUBLICIDAD EN GENERAL-PRENSA, RADIO, TV	29-Sep-77	396.170.100	276.132.300	120.037.800	657.640.100	(9.127.522)
890403336	ESPIRIA IMPRESORES S. EN C. HELOGRAFO MODERNO EN REESTRUCT	CALLE SANTO DOMINGO # 3-58 CENTRO.	6647730	6646556	ESPOITIA MPPE NRED.COM	ARTES GRAFICAS	30-Abr-79	3.824.727.000	2.084.938.000	1.739.789.000	1.784.176.000	3.255.981
42365630	SUAREZ VARELA INDIRA DEL CARMEN	C.CIAL. GETSEMANI L.C. 1B-224	6641807	0	SUAREZ VARELA INDIRA DEL CARMEN	LITOGRAFIA, TIPOGRAFIA Y PUBLICIDAD.	19-Jun-01	1.400.000	-	1.400.000	5.000.000	2.000.000
806011770	CARTAGENA GRAFICA E.U.	BOSQUE TRANSVERSAL 48 No. 20-54 CALLE NILO	0	0	CECILIA PEREA DE ESPITIA	IMPRESIONES, COMERCIALIZACION DE PERIODICOS, 222000 LIBROS.	25-Jun-02	21.500.000	8.488.175	15.011.830	27.526.180	1.965.234
12619667	PATARROYO RAMIREZ NAPAL	C.CIAL. GETSEMANI L.C. 1B-224	6641807	0	PATARROYO RAMIREZ NAPAL	LITOGRAFIAS Y TIPOGRAFIAS	07-Sep-04	650.000	-	650.000	-	-
9048577	UPARELA UPARELA SILVIO FERNANDO	EL SOCORRO MZA 25 LOTE 5 PLAN 500 A.	6631099	0	UPARELA UPARELA SILVIO FERNANDO	ELABORACION TOPOGRAFICA EN TERRENOS	26-Ene-05	500.000	-	500.000	22.000.000	6.000.000
9063248	SAENZ GUZMAN PEDRO ISMAEL	OLAYA HERRERA SEC. RICALURTE CLL 34 #55-05	0	0	SAENZ GUZMAN PEDRO ISMAEL	TODO LO RELACIONADO CON ARTES GRAFICAS 743006 ASESORIA EN COMUNICACION PUBLICITARIA Y MERCADO, INVESTIGACION DE MERCADOS Y	04-May-05	500.000	100.000	400.000	-	-
900100303	NOVA CREATIVIDAD Y ESTRATEGIA LIMITADA	BOCA GRANDE CRA. 2a N   8-142 OF. 308 BOSQUE, CLLE	6659477	0	JUAN CARLOS CHAMAT BARRIOS	ENCUESTAS.	11-Ago-06	87.608.550	45.303.700	42.304.850	91.860.100	12.448.850
9093743	DOMINGUEZ GOMEZ JUAN MANUEL	BUENOS AIRES # 58- 75	0	0	DOMINGUEZ GOMEZ JUAN MANUEL	HOJAS MEMBRETEADAS SOBRES, TARJETAS, TINTAS, 223201 PLANCHAS	19-Sep-80	700.000	-	700.000	-	-
806000780	COPY EVENTOS LIMITADA	BIGRANDE CRA-3ra. # 8-32	6658726	6658689	RODRIGO ALFONSO ANGARITA AREVALO	SERVICIO DE ALQUILER DE EQUIPOS Y ACCESORIOS NUEVOS O USADOS SERVI-CIO DE FOTOCOPIADO HELIOGRAFIAS Y OTRAS 749906 REPRODUCCIONES GRAFICA.	05-Sep-95	732.814.000	175.332.000	557.482.000	970.047.000	109.175.000
806009677	PRODUCTOS EXITO LTDA	MANGA CALLEION PORTO 25-47	6648419	6648419	RODRIGO ALFONSO ANGARITA AREVALO	ORGANIZACION Y COMERCIALIZACION DE EVENTOS DISEÑO, DIAGRAMACION E IMPRESION GRAFICA, 749906 ARRIENDE DE TODO TIPO DE BIENES MUEBLES, ARRI LITOGRAFIA, TIPOGRAFIAS, SUMINISTRO UTILILES DE	17-May-01	5.000.000	3.500.000	1.500.000	-	-
806010131	IMPRESAR EMPRESA UNIPERSONAL TRILONE COMUNICACION ESTRATEGICA	L.A. CRUZ # 9-79 CENTRO, PASAJE LA MONEDA OF. 2-05	6647595	6641029	WRIGHTCONS ULT@HOTMAI L.COM	ELECCION DE TRABAJOS DE ARTE PUBLICITARIO, 743000 PUBLICIDAD DE ANUNCIOS; RETOQUE FOTOGRAFICO. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS Y DE COMUNICACION, SERVICIOS DE MARKETING, ESTUDIO DE	15-Ago-01	509.480.800	147.638.800	361.842.000	334.852.000	23.119.340
806014903	LIMITADA Y PODRA ANUNCIARSE	CRESCO CALLE 73 # 1A 57	6682015	6682015	CARLOS ALBERTO DIAZ WRIGHT	MERCADO, OPERACION Y MANTENIMIENTO D	08-Mar-04	72.726.870	39.176.870	33.550.000	214.531.800	31.000.000
806015708	IPAL LTDA	EL LIBERTADOR CALLE 3B NO.58-130- 2DO PISO	6620361	6670614	BOSSAYOBA @EPMNET.CO.	PUBLICIDAD, FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR.	11-May-04	15.701.150	5.036.000	10.665.150	80.612.000	2.050.000

45479718	MIRANDA OFIR MARIA	CAMPESTRE MZA. 8 LOTE 3	0	0	MIRANDA OFIR MARIA	524400	LITOGRAFIA, FOTOGRAFIA, PUBLICIDAD EN MEDIOS DE COMUNICACION, REPRESENTACION DE ARTISTAS, ORGANIZACION DE EVENTOS CULTURALES, COMERCIALIZACION Y DISEÑO DE	18-Mby-04	500.000	-	500.000	-
830509504	ROBLEDO CASTRO INTERNACIONAL COLOMBIA LTDA	BOSQUE DG. 21 No. 36-91 SEGUNDO CALLEJON TRUCCO URB GUAYACANES	6690532	66224106	TAUFIG ROBLEDO CASTRO	743003	ORGANIZACION Y REALIZACION DE TALLERES ORGANIZACIONALES, REALIZACION DE CASTING, SUMINISTRO DE PERSONAL, DISEÑO GRAFICO PUBLICIDAD, ARTE, DISEÑO Y COMPOSICION, EDICION LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTROS PUBLICACIONES, ACTIVIDADES DE IMPRESION, EDIC DISEÑO GRAFICO, MATERIAL PUBLICITARIO, LOCUCION PARA RADIO Y TV, GRABACION DE COMERCIALES, VENTA DE PUBLICIDAD EN GENERAL, ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES RELIGIOSAS.	01-Dic-04	21.000.000	-	21.000.000	-
9098034	FLOREZ QUINTERO RAFAEL	CENTRO CLLE SANTO DOMINGO # 3-63	8380370	0	FLOREZ QUINTERO RAFAEL	524402	LITOGRAFIA FOTOGRAFIA ASESORIAS TECNICAS Y PROFESIONALES, PLANEACION DE CAMPANAS, ASESORIA TECNICAS Y PROFESIONALES ESTRATEGIA DE MEDIOS, ASESORIA TECNICA	25-Ene-05	500.000	-	500.000	-
900013755	CPM PUBLICIDAD & MARKETING E.L.	BOCAGRANDE ED. CENTRO EJECUTIVO OF. 12 03J	6648019	0	IVAN ALONSO POSADA MARRUGO	743000	ORGANIZACION Y REALIZACION DE TALLERES ORGANIZACIONALES, REALIZACION DE CASTING, SUMINISTRO DE PERSONAL, DISEÑO GRAFICO PUBLICIDAD, ARTE, DISEÑO Y COMPOSICION, EDICION LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTROS PUBLICACIONES, ACTIVIDADES DE IMPRESION, EDIC DISEÑO GRAFICO, MATERIAL PUBLICITARIO, LOCUCION PARA RADIO Y TV, GRABACION DE COMERCIALES, VENTA DE PUBLICIDAD EN GENERAL, ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES RELIGIOSAS.	18-Mar-05	10.000.000	4.000.000	6.000.000	1.000.000
900033817	SER PRODUCCIONES LTDA	CLL. 20 # 16-35 CIELO MAR BARRIO RECREO, CALLE 2 No. 80 D. 23	6655757	0	OLGA JEANNETTE SUAREZ JIMENEZ	743000	ORGANIZACION Y REALIZACION DE TALLERES ORGANIZACIONALES, REALIZACION DE CASTING, SUMINISTRO DE PERSONAL, DISEÑO GRAFICO PUBLICIDAD, ARTE, DISEÑO Y COMPOSICION, EDICION LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTROS PUBLICACIONES, ACTIVIDADES DE IMPRESION, EDIC DISEÑO GRAFICO, MATERIAL PUBLICITARIO, LOCUCION PARA RADIO Y TV, GRABACION DE COMERCIALES, VENTA DE PUBLICIDAD EN GENERAL, ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES RELIGIOSAS.	18-Jul-05	383.406.000	85.124.000	298.282.000	35.000.000
900087650	DISEDO, ARTE Y COMUNICACIONES LTDA	CIELO MAR BARRIO RECREO, CALLE 2 No. 80 D. 23	6568218	0	CAMILLO ANDRES SANDOVAL BULLA	743000	DISEÑO GRAFICO, MATERIAL PUBLICITARIO, LOCUCION PARA RADIO Y TV, GRABACION DE COMERCIALES, VENTA DE PUBLICIDAD EN GENERAL, ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES RELIGIOSAS.	31-May-06	15.000.000	3.000.000	12.000.000	1.767.005
45693081	COGOLLO SERRANO CLAUDIA PATRICIA	LA PRINCESA MZ 11 L18 URB EL RUBIY	6618027	6618766	COGOLLO SERRANO CLAUDIA PATRICIA	743000	IMPRESIONES, FOTOGRAFIA, MARKETING, LOCUCION PARA RADIO Y TV, GRABACION DE COMERCIALES, VENTA DE PUBLICIDAD EN GENERAL, ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES RELIGIOSAS.	31-Ago-06	500.000	-	500.000	1.000.000
73099919	ZABALETA PEREZ CARLOS MANUEL	LA PRINCESA MZ 11 L18 URB EL RUBIY	6536500	0	ZABALETA PEREZ CARLOS MANUEL	743000	IMPRESIONES, FOTOGRAFIA, MARKETING, LOCUCION PARA RADIO Y TV, GRABACION DE COMERCIALES, VENTA DE PUBLICIDAD EN GENERAL, ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES RELIGIOSAS.	06-Sep-06	800.000	-	800.000	-
73169639	TOVAR RODRIGUEZ MARLOND	EDIF. VILLA CHICA OFC.200 TRANYS.54 # 30-101	6533281	6533339	TOVAR RODRIGUEZ MARLOND	222000	ACTIVIDADES DE IMPRESION, TIPOGRAFIA Y LITROGRAFIA, OTRO SERVICIOS CONEXOS NCP	16-Oct-98	3.874.200	923.400	2.950.800	79.529.710
900069215	OSYALDO MARTINEZ & CIA LTDA	HEREDIA SECTOR ARMENIA CR. 47 30 - 233	6625073	0	OSVALDO MARTINEZ DELTRAN	743000	SERVICIO DE PUBLICIDAD, REPRESENTACION, COMERCIALIZACION, DIFUSION, INVESTIGACION, ACCESORIOS Y VENTA DE PUBLICIDAD A NIVEL NACIONAL	09-Jun-00	77.666.140	51.161.570	26.504.570	132.727.000
900124046	J & J SUMINISTROS E.L.	ZARAGOCCILLA CRA 50 C No 30C-58 TRV. 51 # 21A-25 APTO 303A ALTO BOSQUE CL. B AIRES	6753278	0	ARLETH PATRICIA JULIO VARGAS	524400	SUMINISTRO BIENES Y SERVICIOS ARTES GRAFICAS Y LITOGRAFIA, SUMINISTRO ELEMENTOS PAPELERIA, ELEMENTOS Y EQUIPOS DE OFICINA, SUMIN ELABORACION DE SEDELIZACION, VENTA DE ACRILICO Y ARTICULOS PUBLICITARIOS, MANTENIMIENTO DE OFICINAS	15-Dic-06	3.000.000	-	3.000.000	-
38230854	ARISTIZABAL ARCILA ADALIA	ESCALLONVILLA CALLE GONZALO JIMENEZ No.30B 5241 AV. VENEZUELA	6744448	6694968	ARISTIZABAL ARCILA ADALIA	743007	ELABORACION DE SEDELIZACION, VENTA DE ACRILICO Y ARTICULOS PUBLICITARIOS, MANTENIMIENTO DE OFICINAS	25-Sep-96	37.900.000	20.120.000	17.780.000	204.811.000
88136841	QUINTERO GONZALEZ GABRIEL ELIAS	CALLE GONZALO JIMENEZ No.30B 5241 AV. VENEZUELA	6743092	0	QUINTERO GONZALEZ GABRIEL ELIAS	223201	EMPASTE DE LIBROS, ELABORACION DE ARCHIVADORES ESTILO PUEBLE	09-Jul-01	205.000	-	205.000	-
9069735	DEVOZ TORRES PEDRO ANTONIO	CENTRO COMERCIAL UNO No. 309	6646121	0	DEVOZ TORRES PEDRO ANTONIO	513700	DISTRIBUCION DE MATERIALES DIDACTICOS, IMPRESION DE MATERIALES DIDACTICOS LITOGRAFIA, PRESTACION DE SERVICIOS DE COMPUTADOR SISTEMA	16-Abr-04	18.620.000	4.100.000	14.520.000	-
5477151	SANGUINO VERA HUGO FERNEL	CENTRO AVENIDA VENEZUELA CENTRO COMERCIAL CENTRO UNO LOCAL 3	6646121	0	SANGUINO VERA HUGO FERNEL FERNANDEZ PIMENTA LIBARDO ALFONSO	513701	DISTRIBUCION DE MATERIALES DIDACTICOS, IMPRESION DE MATERIALES DIDACTICOS LITOGRAFIA, Y PRESTACION DE SERVICIOS DE COMPUTADOR SIS	29-Ago-85	600.000	-	600.000	-
9102777	FERNANDEZ PIMENTA LIBARDO ALFONSO	KILOMETRO 2 CRA LA CORDIALIDAD CENTRO CIAL	2208474	0	FERNANDEZ PIMENTA LIBARDO ALFONSO	743000	SERVICIO DE PUBLICIDAD, IMPRESIONES, DISEÑOS	15-Nov-06	800.000	-	800.000	-
800149323	DESTINO CARTAGENA LIMITADA.	PIERINO GALLO LOCAL 2-10 EL LAGUITO ALTOS DEL	6656781	0	EDITOR@DESTINO CARTAGENA A.COM	743001	EDICION DE PERIODICOS Y PUBLICACIONES PERIODICAS, ORGANIZACION Y PUBLICACIONES DE ANUNCIOS, SERVICIO DE INTERNET, SERVICIO TELEFONICO, ACTIVIDADES DE IMPRESION, TRANSCRIPCIONES, PAPELERIA	16-Dic-91	18.205.000	25.463.000	(7.278.000)	(241.575)
73161188	LEOTTAU DIAZ RICARDO JUAN	CAMPESTRE, MZ.10 LOTE 4 2a ETAPA DE MANGA APTO-3-8 # 304	6573161	0	LEOTTAU DIAZ RICARDO JUAN	222000	ACTIVIDADES DE IMPRESION, TRANSCRIPCIONES, PAPELERIA	11-Abr-06	1.800.000	-	1.800.000	-
73106984	IGLESIAS THEVENIN LOY ENRIQUE	AVENIDA DEL CONSULADO CALLE 30 N. 49 -115	0	0	IGLESIAS THEVENIN LOY ENRIQUE	743000	SERVICIOS PUBLICITARIOS	10-Abr-07	800.000	-	800.000	-
7525284	VARGAS SUAREZ CARLOS ALBERTO	AVENIDA DEL CONSULADO CALLE 30 N. 49 -115	6699805	0	VARGAS SUAREZ CARLOS ALBERTO	223201	TIPOGRAFIA Y ENCUADERNACION.	03-Abr-97	450.000	-	450.000	126.000

7919949	SAER DIAZ SAMIR ELIAS	MANGA, CALLE REAL URB. CAMINO REAL	6694395	0	SAER DIAZ SAMIR ELIAS	743000	MANEJO DE INFORMACION TURISTICA SERVICIOS PUBLICITARIOS A TRAVES DE INTERNET. PUBLICACIONES Y PUESTOS DE INFORMACION.	12-Abr-07	600.000	-	600.000	-
73214999	YAN BOMMEL GANEM MIGUEL ENRIQUE	BOCAGRANDE CRA 3RA CLL 10 EDIF EL VELERO	6652608	0	YAN BOMMEL GANEM MIGUEL ENRIQUE	743000	MANEJO DE INFORMACION TURISTICA. SERVICIOS PUBLICITARIOS A TRAVES DE INTERNET.	12-Abr-07	200.000	-	200.000	-
45491843	ARANGO RUIZ MARTHA CECILIA	CORALES MANZ-K LOTE 22 1er PISO SOCORRO PLAN 554 M111 L 4	6571933	0	ARANGO RUIZ MARTHA CECILIA	223101	DISEÑO Y DIAGRAMACION DE ARTES GRAFICAS LITOGRAFIA, TIPOGRAFIA, SELLOS DE CAUCHO ARTES SCANNER.	27-Ene-03	800.000	300.000	500.000	300.000
73113002	FUENTES TOSCANO JAIRO ALBERTO.	LAS GAVIOTAS, MZA 7 LOTE 23 ETAPA 3A	6514348	0	FUENTES TOSCANO JAIRO ALBERTO.	210100	DISEÑO Y DIAGRAMACION DE ARTES GRAFICAS LITOGRAFIA, TIPOGRAFIA, SELLOS DE CAUCHO ARTES SCANNER.	23-Ago-90	5.000.000	-	5.000.000	16.000.000
1047366394	MATOS RESTREPO LUIS ALBERTO	CLLE LA TABLADA # 7-49 CENTRO	8054362	0	MATOS RESTREPO LUIS ALBERTO	743000	DISEÑO Y PUBLICIDAD ELABORACION DE AFICHES, PLEGABLES, SELLOS, VOLANTES, ELABORACION DE TARJETAS, REVISTAS, FACTURAS, ELABORACION DE ENCUADERNACION, C LITOGRAFIA EN GENERAL, COMPRA Y VENTA DE PRODUCTOS RELACIONADOS CON LITOGRAFIA, REPUESTOS DE EQUIPOS DE LITOGRAFIA Y TIPOGRAFIA.	16-Abr-07	500.000	-	500.000	-
72205928	MUNOZ LOPEZ EDUARDO GERMAN		6742290	0	MUNOZ LOPEZ EDUARDO GERMAN	743000	FACTURAS, ELABORACION DE ENCUADERNACION, C LITOGRAFIA EN GENERAL, COMPRA Y VENTA DE PRODUCTOS RELACIONADOS CON LITOGRAFIA, REPUESTOS DE EQUIPOS DE LITOGRAFIA Y TIPOGRAFIA.	10-Jul-03	2.000.000	-	2.000.000	800.000
73140302	LEMAITRE NOERO GERMAN ANIBAL	30 A No. 14 - 63 ESPINAL	6662828	0	LEMAITRE NOERO GERMAN ANIBAL	223201	IMPRESIONES GRAFICAS Y LITOGRAFICAS. VENTA UTILES DE OFICINA.	03-May-05	3.600.000	-	3.600.000	-
45438995	FIGUEROA ARELLANO INGRID JUANA	JUAN XXIII ED. CARACOLI APTO. 1 TRANV. No. 44 C 128	6740385	0	FIGUEROA ARELLANO INGRID JUANA	741400	IMPRESIONES GRAFICAS Y LITOGRAFICAS. VENTA UTILES DE OFICINA.	19-Abr-07	800.000	-	800.000	-
73129587	ECHENIQUE PENA ANTONIO CARLOS	C.C. GETSEMANIL 1B-126 Y 1B-133	6629697	0	ECHENIQUE PENA ANTONIO CARLOS	1743000	DISTRIBUCION REDES PESCA, FOTOCOPIAS, TIPOGRAFIA, LITOGRAFIA, TRANSCRIPCION, ANILLADO, LAMINACION, HELIOGRAFIA, COMPRA Y VENTA DE ACCESORIOS PARA COMPUTADORAS, COMPRA Y VENTA DE UTILES DE OFICINA, -TRANSCRIPCION, MERCADERO PUBLICIDAD RADIAL Y TELEVISION, IMPRESOS, ETC. PRODUCCION Y MONTAJE DE ESPECTACULOS ARTISTICOS.	25-Feb-04	1.000.000	-	1.000.000	-
7921446	CABARCAS NIETO ROBERTO JOSE	DANIEL LEMAITRE KRA. 16- No 65-52	6640562	0	CABARCAS NIETO ROBERTO JOSE	523900	ANILLADO, LAMINACION, HELIOGRAFIA, LITOGRAFIA, IMPRESOS, ETC. PRODUCCION Y MONTAJE DE ESPECTACULOS ARTISTICOS.	25-Feb-04	500.000	-	500.000	-
9064357	AGRESOTT CANTILLO LUIS ALBERTO	GETSEMANI CRA. 10C # 29 122	6580157	0	AGRESOTT CANTILLO LUIS ALBERTO	743000	ENCUADERNACION DE DOCUMENTOS, CONTABLES Y LIBROS EN GENERAL.	23-Sep-85	1.500.000	-	1.500.000	-
9067392	SALGADO SIMANCAS ROBERTO ENRIQUE	MANGA AVENIDA JIMENEZ # 18 A 43 LC A3	6640228	0	SALGADO SIMANCAS ROBERTO ENRIQUE	223201	SERVICIO RELACIONADO CON LAS TELECOMUNICACIONES, COMERCIO AL POR MENOR DE PAPELERIA, TAPIETERIA, ARTES GRAFICAS, COMERCIO AL POR M	13-Jun-91	750.000	100.000	650.000	4.890.000
45556266	ANDRADE MADERA ANGELICA MARIA	CALLE REAL DE LO AMADOR, No. 32-109 CENTRO, EDIFICIO BANCO OCCIDENTE CRA. 8 34-01 AV. CARLOS ESCAL	6605060	0	ANDRADE MADERA ANGELICA MARIA	642900	SERVICIO RELACIONADO CON LAS TELECOMUNICACIONES, COMERCIO AL POR MENOR DE PAPELERIA, TAPIETERIA, ARTES GRAFICAS, COMERCIO AL POR M	21-Jul-05	1.250.000	-	1.250.000	-
8711880	PATIDO MARQUEZ JAIME AUGUSTO	CALLE REAL DE LO AMADOR, No. 32-109 CENTRO, EDIFICIO BANCO OCCIDENTE CRA. 8 34-01 AV. CARLOS ESCAL	6567933	0	PATIDO MARQUEZ JAIME AUGUSTO	743000	PUBLICIDAD, PREPARACION DE CARTELERAS DE PUBLICIDAD, PINTIDOS Y LUMINOSOS, TIPOGRAFIA Y LITOGRAFIA, ACTIVIDADES DE IMPRESION.	19-Abr-07	1.000.000	-	1.000.000	-
690406313	ESTUDIO PUBLICITARIO & ASOCIADOS LTDA.		6600624	6600612		743000	AGENCIA DE PUBLICIDAD, ASESORIA PUBLICITARIA, ESTRATEGIA DE MEDIOS, ARTES ALQUILER DE EQUIPOS AUDIOVISUALES, VENTA DE PRODUCTOS PARA EL SECTOR DE LAS ARTES GRAFICAS, VENTE DE EQUIPOS AUDIOVISUALES, VENTA D	23-Dic-85	455.647.600	193.735.100	261.912.500	457.408.900
42787524	CARDENAS MESA MARIA PATRICIA	PIE DE LA POPA, AV MOMPOS # 30-56 PALMERA S MANZANA 46 - LOTE 8	6664173	6664173	CARDENAS MESA MARIA PATRICIA	712300	SERVICIO DE LITOGRAFIA EN GENERAL Y ENCUADERNACION.	09-Mar-00	79.091.670	7.510.049	71.581.620	63.735.200
73101722	PORTO BALLESTAS SERGIO DALMIRO		6612251	0	PORTO BALLESTAS SERGIO DALMIRO	222007	DISEÑO ARQUITECTONICO, CONSTRUCCION, RESTAURACION DE INMUEBLES, DIGITALIZACION, PLOTEO, ARTES GRAFICAS, OTRAS ACTIVIDADES CONEXAS.	26-Ago-02	1.800.000	700.000	1.100.000	4.500.000
73152531	NIEBLES VILLARREAL ALEXANDER	SAN DIEGO CRA 8 #38-30 PASACABALLOS, CRA. 9 No. 25-04	6641869	0	NIEBLES VILLARREAL ALEXANDER	742100	PLOTEO, ARTES GRAFICAS, OTRAS ACTIVIDADES CONEXAS.	02-Ene-06	3.000.000	-	3.000.000	-
900148036	LEA PUBLICIDAD Y ARTES GRAFICAS EAT		6666509	0	LEANDRO AHUMEDO GUERRERO	743000	SEBALLIZACION Y ARTES GRAFICAS, METALMECANICA.	03-May-07	2.400.000	-	2.400.000	-
900149006	PUBLIK-ART E.A.T	BARRO AMERES, MARIA AUXILIADORA CRA. 36 No. 29-68	6620560	0	MARTHA IRINA CORONADO BALLESTAS	743000	PRESTAR SERVICIOS A LA COMUNIDAD, AREA DE PUBLICIDAD Y DISEÑO GRAFICO, IMPRESION DIGITAL, OFFSET EN TODOS LOS FORMATOS SERVICIO DE	09-May-07	2.000.000	-	2.000.000	-

3984723	TORRES ORTIZ CAMILO MANUEL	VILLA ROSITA MZ-T LOTE 19	6635197	0	TORRES ORTIZ CAMILO MANUEL	223201	TRABAJO DE LITOGRAFIA, IMPRESIONES	02-Feb-00	220.000	-	220.000	-
32908924	GARAY CAPARROSO GLORIA CECILIA	PIE DE LA POPA B. DEL LAO APTO 1-G	6662566	0	GARAY CAPARROSO GLORIA CECILIA	524402	COMPRA VENTA DE UTILES, PAPELERIA, SERVICIO DE LITOGRAFIA E IMPRESION, FOTOCOPIAS, CACHARRERIA, LAMINADO, ANILLADO, VELLINDER, SE DISEÑO GRAFICO, IMPRESION, ARTES GRAFICAS,	18-Jul-05	200.000	-	200.000	-
9076640	AYENDANO CRUZ JAIME HUMBERTO	CRESPO AV. 2A NO 70-99	6602056	0	AYENDANO CRUZ JAIME HUMBERTO	921400	COMERCIALIZACION UTILS IEGUIPOS A SESORIA ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL, ADMINISTRADOR DE PRODUCCION METODOS PUBLICITARIOS E INFORMATIVOS, DISTRIBUCION DE INFORMATIVOS, COMERCIALIZACION DE METODOS PUBLICITARIOS, COMERCIALIZACION DE METODOS PUBLICITARIOS, DISEÑO GRAFICOS, IMPRESIONES, CREACION DE CUBAS RADIALES Y COMERCIALES DE TELEVISION, CAPACITACION DE MER	26-Abr-00	5.000.000	-	5.000.000	-
73200209	OTERO LOPEZ ANDRES DAVID	BOCAGRANDE AV 3 No 8-38 ZARAGOCILLA SECTOR EL CAIRO No 30F-48	8161146	0	OTERO LOPEZ ANDRES DAVID	743000	METODO	17-May-07	200.000	-	200.000	-
73144579	MANGA MORALES GUSTAVO ALBERTO	CENTRO CALLE DEL COLEGIO N   34-53 BOSQUE CALLE GIRALDA TRANSV. 53 # 21-43	6627460	0	MANGA MORALES GUSTAVO ALBERTO	743000	ASESORIAS PUBLICITARIAS, DISEÑO GRAFICOS, IMPRESIONES, CREACION DE CUBAS RADIALES Y COMERCIALES DE TELEVISION, CAPACITACION DE MER	22-May-07	500.000	-	500.000	-
45462104	ESPINOSA PADILLA DIANA	INDUSTRIAS GRAFICAS KORAL S EN C.	6645516	0	ESPINOSA PADILLA DIANA	749906	SERVICIOS DE FOTOCOPIAS, REDUCCIONES, AMPLIACIONES, SERVICIOS DE TRANSCRIPCIONES, EMPASTES, SELLOS, SERVICIOS DE ARTES GRAFICAS.	22-Abr-03	1.100.000	-	1.100.000	-
800171124	INDUSTRIAS GRAFICAS KORAL S EN C.		6694395	koral @ctgret.net.co		222000	ELABORACION DE FORMAS COMERCIALES, FOLLETOS, REVISTAS.	20-Ago-92	256.548.000	168.418.500	88.129.540	254.466.400
900100371	DIGITAL PRINT CARTAGENA LIMITADA	MANGA CALLE 28 No. 24-23	6600846	regobe@yahoo o.com		749906	EXPLOTACION INDUSTRIAL DEL DISEÑO Y LA PUBLICIDAD, IMPRESION Y ARTES GRAFICAS Y A TODAS LAS ACTIVIDADES DIRECTAMENTE RELACIONADAS	14-Ago-06	500.000	-	500.000	-
73124964	MIRANDA TRUJILLO AMIN	PRADO AV CARTAGENA 32-59	6742124	0	MIRANDA TRUJILLO AMIN	743001	AVISOS Y ESTAMPADOS.	24-Feb-99	600.000	-	600.000	-
876809	GUERRERO ANGULO ESTEBAN	BOCACACHICA	6648239	0	GUERRERO ANGULO ESTEBAN	743001	INMOVILIARIA, IMPRENTA Y SERVICIOS DE PUBLICIDAD Y MERCADERO.	25-Jul-96	500.000	-	500.000	-
73111152	HOLLMAN ROMERO JAIME ALFONSO.	GETSEMANI, CALLE SAN ANDRES # 30-13	6647712	jholman@yahoo o.es	HOLLMAN ROMERO JAIME ALFONSO.	524400	LITOGRAFIA, PAPELERIA, ARTES GRAFICAS, COMPRA Y VENTA DE UTILES DE OFICINA, PENDONES, VALLAS EMPASTES.	07-Mar-94	2.000.000	-	2.000.000	-
73187332	DIAZ GRANADOS SEGOVIA RICARDO EZEQUEL	BOCAGRANDE, CRA. 5 N   6-204 APTO 801 CANAPOTE CALLE 61	6653473	0	DIAZ GRANADOS SEGOVIA RICARDO EZEQUEL	523709	COMERCIALIZACION DE ARTESANIAS.	06-Jun-07	500.000	-	500.000	-
73118426	LUNAS CORPAS JHONY ANTONIO	No 16-18 BARRIO CRESPO, AV. PRIMERA No. 62- 20	6580766	0	LUNAS CORPAS JHONY ANTONIO	743000	ELABORACION DE REVISTAS Y VENTAS	06-Jun-07	500.000	-	500.000	-
900154798	CORNER COMUNICACIONES E.LI.	SOCORRO MZ 30 LOTE 20 PLAN 500 A AVENIDA SANTANDER CALLE REAL N   43-145	3162094	6647543	JOSE RICARDO BELLO ESPINOSA	921300	COMUNICACION RADIO, PRENSA, TELEVISION, IMPRESIONES, REVISTAS, LITOGRAFIAS, ASESORIA EN DIFERENTES NIVELES, LOGISTICAS ACTIVIDADES EJECUCION DE TRABAJOS DE ARTE PUBLICITARIO, ORGANIZACION Y PUBLICACION DE ANUNCIOS PUBLICIDAD EN GENERAL.	07-Jun-07	1.000.000	-	1.000.000	-
73136521	BORRE RUIZ JORGE LUIS	MODELONECO @YAHOO.CO	6510534	0	BORRE RUIZ JORGE LUIS	743006	PUBLICIDAD EN GENERAL.	08-Jun-07	1.000.000	-	1.000.000	-
45476028	TRESPALACIOS FERNANDEZ ANGELICA CECILIA	TRESPALACIOS FERNANDEZ ANGELICA CECILIA	6564586	6564586	TRESPALACIOS FERNANDEZ ANGELICA CECILIA	743000	CASTING EVENTOS.	13-Abr-04	1.000.000	1.000.000	-	-
900095690	ASESORIAS Y DISTRIBUCIONES DEL CARIBE LTDA	PASEO BOLIVAR CRA. 17 No. 46-36	6665712	luna_carmensi @yahoo.es	CARMEN ANA LUNA CORONADO	513501	SUMINISTRO DE MEDICAMENTOS E INSULINOS, SUMINISTRO DE PAPELERIA Y ARTES GRAFICAS, SERVICIOS PUBLICITARIOS, ASESORIAS TRIBUTARIAS, AU	18-Jul-06	20.000.000	-	20.000.000	-

**ANEXO C: BASE DE DATOS CREADA POR AUTOR**

EMPRESA	TELEFONO	DIRECCION	E MAIL	GTE GENERAL	GTE FINAN	GTE COMER	EXPO-IMPO	TIPO DE EMPRESA
<b>Espitia Impresores</b>	6647730/6644791/7440/6600509/6646556	Centro calle 35 n°3-58, calle sto Domingo	<a href="mailto:espitiamp@enred.com">espitiamp@enred.com</a>		Jairo Espitia	Ricardo Castro		S en C
<b>Casa Editorial</b>	6741315/2812/3348/4503/5915	Bosque Tr 48 n°20-54, calle nilo	<a href="mailto:casaeditorial@hotmail.com">casaeditorial@hotmail.com</a>	Oscar Terhan Arrieta				EU
<b>Graficas El Cheque</b>	6691163/1161/6624450/4449/0467	Bosque dg21 n°45a138	<a href="mailto:graficheque@telecom.com.co">graficheque@telecom.com.co</a>	Ricardo Ezequiel Diazgranados Segovia				Ltda
<b>Graficas Koral</b>	6694846/4395/4396	Bosque tr 53 n°21-43 calle giralda	<a href="mailto:grafikoral@enred.com">grafikoral@enred.com</a>	Demetrio Saer		Samir Saer		S en C
<b>Alpha impresores Ltda</b>	6642369/3539/3352/5685/4031	Centro, calle del estanco del aguardiente, n°5-36	<a href="mailto:alphaimpresores@yahoo.com">alphaimpresores@yahoo.com</a>	Oscar Fernandez	Elina Hernandez	Marianela Pajaro		Ltda
<b>Artes Graficas Sanchez Barroso</b>								
<b>Centro Grafico de la costa</b>								
<b>Artes Graficas Los Alpes</b>	6510302	Los Alpes CI 31 71 E-16	<a href="mailto:litoalpes6677@hotmail.com">litoalpes6677@hotmail.com</a>	Alvaro Buelvas Coronel				Regimen comun
<b>Centro Litografico del sinu</b>	6699203	Zaragocilla Cr51 28-51		Marcial Ballestas				
<b>Litograficas Edigraf</b>	6602301/6641587	Centro Cr5 36-17 Edif Pombo Calle del Cuartel	<a href="mailto:litograficas@gmail.com">litograficas@gmail.com</a>	Electo Caliz				EU
<b>Grafimpresores</b>	6602007	Get C.C. Getsemaní L-1C-12-21						
	6633315	San Pedro Manz 22 Lt 7		Jaider Arcos				EU
<b>JC impresores</b>	6645130 fax 6649291	Get CI 30 8 B-70 L-1-B-75-21 C.C. Getsemaní	<a href="mailto:jcimpresores1@telecom.com.co">jcimpresores1@telecom.com.co</a> ; <a href="mailto:jcpi mpresores@hotmail.com">jcpi mpresores@hotmail.com</a>			Jaqueline Cabarcas	Panamá	Regimen comun persona natural
<b>ISM Comunicaciones</b>	6642960	Centro Calle Don Sancho 36-125 Edif Agua Marina Of 102	<a href="mailto:ismcomunicaciones@gmail.com">ismcomunicaciones@gmail.com</a>	Ingrid Severiche Mendoza				Ltda

<b>Tri One Comunicación Estratégica</b>	6644487 6620429/311 421794	Centro Cl 36 7-70 P-2 Of 205 C.C. Pasaje La Moneda	claudiariveros@telecom.com.co	Ciudia Cecilia Riveros	outsourcing	Servicio, estados unidos, venezuela joint venture	Ltda
<b>Litografía forma offset</b>		Alto Bosque Tr51 A 21 D-130 Av Crisanto Luque	ingenio06@telecom.com.co	Giovanni Vergara Sierra			Regimen simplificado
<b>Ingenios Impresores Wilport Impresores</b>	6645605 6570218	C.C. Getsemani L-1 A-83 y 1 A-84 Almirante Colón C157 54-22 Et 3 Manz Y Lt 10	hollman_impresores2006@hotmail.com	Jaime Hollman Romero	Luisa Fernanda Jimenez		Regimen simplificado
<b>Hollman Impresores</b>	6647712/300 8097322	Getsemani cra 10 n°30-13, calle san andres	impresourdes@hotmail.com	Lourdes Hernandez Perez	Korina Hernandez Perez (encargada)		Ltda
<b>Impresora Lourdes Cia. Ltda</b>	6643408	Centro calle 36 n° 9-79, calle de la cruz	unicopias@auronerosnet.com	Carmen Mendez de Herrera			Ltda
<b>Auros Copias</b>	6647461	Centro calle de la universidad n° 36-105, ed gánem l 102	digitalprintcaitagena@gmail.com				
<b>Digi print Ltda</b>	6657666/660 8846/316866 2306	Manga urb la cabaña Av 3 n° 24-23	ventas@digitalprintcartagena.com	Raul Gomez			Ltda
<b>Ingearqui</b>	6631362/300 8034295	San pedro manz 15 lote 2	joaquinporto@gmail.com	Joaquin Porto			Persona natural
<b>Ingeniería y diseño Itda</b>	6647791	C.C. Getsemani l 2a-01		Alvaro Contreras			Ltda
<b>Línea y color</b>	6512396/311 6844313	Los Alpes tr 54 n° 31-35	heiman@emp.net.co	Heidy Martinez			EU
<b>Litografía los Angeles blancos Itda</b>	6620402 6664419 fax 6565394	Bosque tr 45a n°21-61, calle 2 del mamon Daniel Lemaitre cib66 n°17-35	losangelesb@hotmail.com	Deisy Blanquicett Cuadrado			Ltda
<b>Grafitec Itda</b>							Ltda

**ANEXO D: NORMAS ISO**















## ANEXO E: NOTICIAS RELACIONADAS

# Tecnología para las pymes

Se imponen nuevos aparatos y sistemas para acceder a los mercados del mundo globalizado.

La oferta tecnológica para las pymes está creciendo. Cada vez son más los productos y servicios que están en el mercado diseñados especialmente para ellas, pues se han convertido en el centro de atención de muchas compañías de tecnología.

Se están diseñando distintas estrategias, con precios competitivos y facilidades de financiación, para poner al alcance de los empresarios pyme computadores de calidad, que les permitan contar con las herramientas esenciales para sacar adelante sus negocios y estar a la vanguardia en este mundo globalizado.

En materia de celulares, por ejemplo, la oferta se está dirigiendo cada vez más a las medianas y pequeñas empresas. Así lo indica Arbey Gómez, director de mercadeo pyme de Movistar, quien afirma que teniendo en cuenta que más del 70 por ciento del sector no tiene estructura tecnológica, este segmento empresarial tiene unas importantes metas de desarrollo para aumentar su competitividad.

Por esto, la firma ha diseñado diferentes planes y ofertas acordes con sus presupuestos y características, ya sea para esos operadores de telecomunicaciones que funcionan como outsourcing o para las propias compañías.

### ACCESO A LA INFORMACIÓN

Esto significa que las pequeñas empresas pueden estar al día en materia de voz, datos, e-mail, video, etc., de manera que se faciliten sus labores en los diferentes campos de la economía, conozcan los avances en el mundo y respondan con éxito y calidad a las exigencias del mercado.



La tecnología se ha convertido en un aliado de las pequeñas y medianas empresas, que deben considerarla como una inversión y no como un gasto.



El tema online es una herramienta catalizante para volver a las pymes más competitivas".

Guillermo Guzmán, de Microsoft.

Las pymes pueden adquirir paquetes que incluyen opciones como sistema de correo organizacional, página Web, solicitar aplicativos (paquetes de software) o unas herramientas más específicas para trabajar diversas áreas: inventarios, contabilidad, automatización de fuerzas de ventas, estado de cartera, etc.

Microsoft es otra de las compañías que trabajan en este aspecto, enfocada en los pequeños empresarios. Por eso, ya tiene 20 portales Web en distin-

tos países de Latinoamérica dedicados exclusivamente en ellos.

"El tema online es una herramienta catalizante para volver a las pymes más competitivas", dice Guillermo Guzmán, director regional para el grupo de pequeña y mediana empresa en América Latina de Microsoft.

"El 65 por ciento de la economía en Latinoamérica es de las pymes, y vemos la necesidad de que accedan a la tecnología, porque tienen mucha compe-

**2 millones** de personas, en toda América Latina, han visitado los portales pymes de Microsoft.

tencia y quieren acceder a nuevos mercados; en esto la tecnología es un excelente catalizador para acceder y conservar los mercados", añade.

Por eso, en la página Web para pymes, los empresarios podrán encontrar productos como correo, bases de datos e Internet. Además, información editorial, específica para cada país, sobre cómo gestionar una compañía y mejorar la productividad, entre otros temas de interés.

Los estudios de mercado de Microsoft indican que las empresas pequeñas son muy pragmáticas y quieren la tecnología sobre todo para atraer más clientes, manejar la información con seguridad y administrar la parte financiera.

"Dentro de la productividad también hay muchos elementos: mejorar el flujo de trabajo, tener control financiero del negocio, acceder a información más fácil, salir al mercado más rápido, conocer a los clientes e identificar a los más rentables para tener más conocimiento del negocio", señala Guzmán.

Por otro lado está Samsung, que está promoviendo el uso de 'oficinas de mano', con aparatos que se conocen como 'Black Jack'. Son celulares que permiten revisar correo electrónico, bajar archivos y trabajar con algunas aplicaciones de Microsoft. También tienen monitores con cámara Web, parlantes y micrófono para facilitar las labores diarias.

**ESTUDIO.** Consolidación de ventas en el mercado externo

# Tecnología, determinante en el desempeño de pyme

Bogotá

Un estudio realizado por la Cepal a 300 pequeños empresarios exportadores de Chile, Argentina y Colombia, confirmó que la dimensión tecnológica es un factor determinante para calificar el éxito de las pyme. Las conclusiones del informe establecen que aunque no es posible determinar una relación significativa entre el tipo de producto exportado y el éxito de la empresa, la sincronía si existe "entre el contenido tecnológico de la rama y su buen desempeño, particularmente en los casos de Chile y Colombia, puesto que estas empresas se destacan del resto, por la exportación de manufacturas de bajo contenido tecnológico", afirma la organización.

Otros factores determinantes son la necesidad de un aprendizaje exportador para consolidar las ventas al exterior, la aplicación de prácticas generalizadas para el mejoramiento de la calidad en el producto, el cumplimiento de las normas técnicas y de calidad, capacitación del personal, disposición de recursos humanos dedicados a las actividades de comercio exterior, el uso de diversas fuentes para detectar oportunidades y promocionar el producto en el mundo, con modalidades que implican contacto personal con el potencial cliente.

Al comparar los países, queda claro que más de la mitad de las exportaciones de las pyme



ARCHIVO

Colombia realiza exportaciones a países de América del Norte, la comunidad andina y el resto de América, con prioridad en las manufacturas de cuero y prendas de vestir.

## Comercio exterior

El informe revela que Chile tiene el más alto índice de exportación, con 36 por ciento, seguido por Argentina con 25 por ciento y por último Colombia con 21 por ciento. El índice de apertura también señala que Chile está más expuesto al comercio internacional con un 70 por ciento, seguido por Colombia con 44 por ciento y Argentina con 39 por ciento.

chilenas son de alimentos, en el caso de Colombia, priman las manufacturas de cuero y prendas de vestir, mientras que las firmas de menor tamaño de Argentina presentan una mayor diversificación, con importante presencia de productos alimenticios, químicos y metalmecánicos.

Algunos de los datos revelados por el informe, corresponden a los destinos de las exportacio-

nes de las pyme analizadas, en Argentina se concentran en el Mercosur, países de América del Norte y la Unión Europea, en el caso de Colombia, también se realizan envíos a países de América del Norte, la comunidad andina y el resto de América. En Chile, las pyme exportadoras comercializan con América del Norte, Unión Europea, Asia y Oceanía. (APMR)

# El empresario pyme es 'buena paga'

Obtener un crédito a tiempo es clave para poner en marcha un proyecto. Existen muchas opciones en el mercado.

Aunque la tradición señala que el 60 por ciento de las micro y pequeñas empresas fracasa en los dos primeros años, y por esta razón, un cliente que está empezando su actividad no es muy fácilmente sujeto de crédito, la realidad está cambiando, no solo porque el porcentaje de éxito va en aumento, sino por la actualización de los emprendedores (creadores de empresa) y las diversas líneas de ayuda.

Si bien, como dice Julio César García, jefe de Productos Pyme del Banco de Bogotá, entidad que atiende a cerca de 13.000 clientes pyme, es muy factible sentir que los clientes no tienen muchas alternativas de crédito, la ventaja está en que generalmente cuando ellos se acercan a las entidades bancarias lo que generalmente buscan son líneas rotativas de libre destinación que puedan utilizar tanto para inversión como para capital de trabajo.

Estas les permiten tener cupo permanente a medida que van pagando sus obligaciones, de tal manera



**Los bancos y otras entidades** ofrecen múltiples opciones para los empresarios pyme, cada día con mejores facilidades de pago.

que hacen rotar su dinero de acuerdo con su ciclo comercial.

Al microempresario, por lo general, las entidades de crédito le prestan localizadamente, por zonas, por regiones, porque así es más fácil conocer su entorno empresarial.

Mediante convenios con entidades oficiales como Bancoldex o Findex, también los empresarios pyme pueden acceder a créditos, gracias a que las líneas de fomento tienen aval financiero a través del Fondo Nacional de Garantías.

Los bancos, como Bancafé, Dantandé, Colpatria, BBVA, Agrario, Popular, Conavi, de Occidente, de Bogotá, Colmena BCSC, Bancoldex ofrecen múltiples opciones, desde tarjetas de crédito para el sector pyme hasta líneas de crédito de cartera ordinaria, que pueden ser de libre destinación.

Luis Ricardo Álvarez, gerente de Negocio Empresarial de Colmena BCSC, dice que a su entidad, que maneja más de 18.000 pequeños y medianos empresarios, los empresarios pyme acuden en busca de

## ▶ AVALES DE FENALCO PARA ACCEDER A CRÉDITOS

La Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), con el ánimo de mejorar el desarrollo de los micro y pequeños empresarios, tiene dos líneas de avales financieros.

La línea de aval de títulos valores (cheques, letras, pagarés, facturas cambiarias) sirve para realizar negocios cuando no es posible contar con dinero en efectivo. Estos documentos suplen transitoriamente dichas cantidades que se esperan conseguir o hacer efectivas en un plazo determinado.

La línea de aval de transacciones de la cadena de distribución está destinada a mayoristas, distribuidores y subdistribuidores, segmento este en donde, por lo general, están ubicados los microempresarios. Para poder acce-

der a estos avales y referenciación comercial, Fenalco analiza previamente las necesidades y califica la información sobre la tradición comercial del pequeño empresario, como hábitos de pago, comportamiento de compra con el sector real de la economía. El aval depende del tipo de producto y del tipo de microempresario.

La garantía de Fenalco ante las entidades financieras es del 100 por ciento del crédito. Los comerciantes deben estar afiliados a Fenalco. El cual, a través de Fenalcheque, asegura transacciones con títulos valores hasta por 70.000 millones de pesos al mes, de ellos el 12 por ciento corresponde a créditos avalados por Fenalco a los micro y pequeños empresarios.

crédito para financiación de inventarios, atender cartera de clientes y para compra de activos fijos y bienes de capital. Según Asobancaria, el 43 por ciento de las pymes basa su estructura financiera con crédito bancario, 12 por ciento con crédito extrabancario, 18 por ciento con

proveedores, 2 por ciento con financiación del gobierno, y el resto, 25 por ciento, con financiación de recursos propios.

El Fondo Nacional de Garantías S.A. y los Fondos Regionales de Garantías, así como Fomipyme complementan las opciones.

# Pymes desconocen medios de pago

La investigación revela hábitos, necesidades y desafíos financieros de las pequeñas y medianas empresas colombianas.

Según el estudio 'Perspectivas de las Pymes en América Latina', liderado por Visa Internacional Región América Latina y el Caribe y The Nielsen Company, existe una brecha entre las necesidades financieras de las pymes en Colombia y los productos empresariales a los que tienen acceso.

Si bien, nueve de cada diez de las pymes encuestadas de Colombia espera y desea crecer, existen barreras para su expansión, como la falta de conocimiento sobre la existencia de soluciones de pago empresariales.

"Para Visa, simplificar el negocio de las pymes y ayudarles a crecer es una prioridad. Por ello, a través de este estudio, buscamos adquirir un conocimiento diferenciador que nos permita brindar valor agregado a nuestras instituciones financieras y así ofrecer soluciones de pago que satisfagan exitosamente las necesidades de crecimiento de este segmento", dijo Rafael de la Vega, Primer Vicepresidente de Productos Comerciales para Visa Internacional Región América Latina y el Caribe.

El estudio demostró que las pymes necesitan tomar más ventaja de los beneficios que ofrecen los instrumentos financieros empresariales diseñados especialmente para ellas, los cuales les permiten administrar mejor su flujo de caja, obtener financiamiento y automatizar procesos básicos, como el pago a proveedores y de servicios.

De acuerdo con los resultados del estudio, sólo el 18 por ciento de los dueños de Pymes se registran como personas jurídicas.

La investigación demostró que si bien el 84 por ciento de los dueños de las empresas encuestadas en Colombia están



La financiación es un tema neurálgico para las pequeñas y medianas empresas. Según el estudio 'Perspectivas de las Pymes en América Latina', sólo el 30 por ciento de los empresarios colombianos está bancarizado.

bancarizados a nivel personal, sólo un 30 por ciento cuenta con instrumentos financieros empresariales para el desarrollo de su negocio.

El acceso a crédito demostró ser un tema crítico. Los resultados arrojaron que sólo el 27 por ciento de la muestra en Colombia percibe que es fácil acceder a alternativas de crédito y aproximadamente 36 por ciento afirmó contar con algún crédito formal, el cual es mayormente otorgado por bancos.

Los proveedores de materia prima e inventario sirven como fuentes alternas de financiamiento, ya que el 67 por ciento les ofrece facilidades de pago y un 63 por ciento también les otorga descuentos.

## El estudio

El estudio abarcó 1.200 pymes de ocho países de Latinoamérica y el Caribe (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Perú y República Dominicana) y se llevó a cabo entre enero y marzo del 2007, con el objetivo principal de conocer en profundidad cómo funcionan las pymes y cuáles son sus hábitos de pago y financiamiento, así como identificar los retos y oportunidades que afrontan estas empresas desde una perspectiva financiera y del entorno.

Este estudio arroja luces para la toma de iniciativas, por parte de las entidades financieras para que contemplen productos más asequibles para el sector.

## Mipymes aseguran mercado

A través de la Red Colombiana de Centros de Subcontratación, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, pequeñas y medianas empresas del país lograron vender, en los últimos cuatro años, productos y servicios por 94 millones de dólares.

Así lo explicó el Ministro de esa cartera, Luis Guillermo Plata, al hacer un balance de los servicios que presta el Gobierno a las pymes.

"Estamos empeñados en propiciar el desarrollo y transforma-

ción productiva de las pequeñas y medianas empresas, así como en facilitar los negocios internos de éstas, a través de programas como el enunciado", dijo.

"En esa dirección, fue aprobado un Documento Conpes originado en este Ministerio, donde se fija la política nacional para la transformación productiva y la promoción de las Mipymes, el cual recoge los esfuerzos públicos y privados en este campo", dijo Plata.

La Red Colombiana de Cen-

tros de Subcontratación es un modelo aplicado por Mincomercio, con asesoría de la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial y la Productividad.

"Con la Red buscamos que las Mipymes se conviertan en proveedoras de productos y servicios certificados para las grandes empresas nacionales y multinacionales, para lo cual cruzamos la oferta con la demanda, a través de certámenes de negocios", puntualizó.

**TASAS.** Banqueros auguran menor apetito de los hogares por los préstamos

# Endeudarse, más costoso en último trimestre del año

Jorge Enrique Fajardo  
jfajardo@larepublica.com.co  
Bogotá

Las tasas de interés de los créditos que los bancos ofrecen al público tendrán un incremento sustancial entre octubre y diciembre porque se trasladarán con más fuerza las medidas tomadas por el Banco de la República para detener los brotes inflacionarios al consumidor.

Así lo contempla la Asociación Bancaria (Asobancaria), tras explicar que los hogares y las empresas no habían sentido con rigor el aumento de las tasas por parte del Emisor, que entre abril de 2006 y agosto de 2007 llevó la tasa que aplica a las entidades de crédito de seis por ciento a 9,25 por ciento efectivo.

"El canal de transmisión de la política ha sido relativamente lento, toda vez que las subidas de tasas de intervención se dieron

## La colocación de recursos sólo crecerá 20% al terminar 2007

La evolución reciente de la cartera de créditos evidencia una desaceleración, aunque ha sido menor a la prevista, según el Departamento de Estudios Económicos de Bbva. Según el documento, la percepción del buen momento para tomar crédito se ha mantenido en la economía, pero el aumento de la tasa de interés en los últimos meses, sumado a las expectativas de mayores tasas en un futuro cercano, junto con las medidas del Banco de la República, conllevarán una mayor desaceleración de la cartera en lo que resta de año. "Para final de año prevemos que el crédito total se expanda alrededor de 20 por ciento".

en un contexto de abundante liquidez financiera", anota.

Según el gremio, para los bancos es asunto del pasado contar con abundantes recursos para atender las necesidades financieras del público y pese a que la demanda de crédito sigue alta los intermediarios financieros han tenido que acomodarse.

Asegura que, "los márgenes de liquidez con los que se contaba

en el pasado reciente se están agotando, y por ello la transmisión de la política es ahora más fluida reflejándose en mayores tasas de interés en el mercado".

Los analistas están a la expectativa de cuál será la decisión de la Reserva Federal de Estados Unidos sobre política monetaria, para pronosticar que puede ocurrir en la Junta Directiva del Banco de la República el viernes.

Datos de la Superintendencia Financiera muestran que la política del Banco de la República ha surtido efecto y se observa un ajuste en el costo financiero de las diferentes modalidades de crédito.

La mayor variación la registra la tasa de microcrédito al pasar de 21,5 por ciento en la tercera semana de agosto de 2006 a 31,3 por ciento en igual lapso de 2007, seguida por la de tarjetas de crédito y de consumo, con incrementos de 600 y 499 puntos básicos, respectivamente.

El encarecimiento de los préstamos se presenta en momentos en que la demanda de crédito mantiene un ritmo acelerado. Según la Superfinanciera, el saldo de la cartera se ubicó en 103,3 billones de pesos al terminar julio, lo que representa un crecimiento de 28 por ciento frente a los 80,6 billones que tenía en igual mes de 2006.

## **BALANCE**

# **Leasing con respaldo del Fondo de Garantías aumentó 123%**

Entre enero y agosto de 2007 las operaciones realizadas por las compañías de leasing, con aval del Fondo Nacional de Garantías (FNG), alcanzaron un crecimiento de 123 por ciento en su valor total, respecto a la cifra del mismo período del año inmediatamente anterior. Mientras que entre enero y agosto de 2006 el monto de dichas operaciones llegó a 26 mil millones de pesos, en igual lapso de este año sumaron 58 mil 277 millones de pesos, informó la entidad. El número de empresas beneficiadas registró un incremento del 72 por ciento, al pasar de 336 a 579 entre un año y otro. La garantía para leasing del FNG facilita el acceso de las pequeñas y medianas a esta herramienta para la adquisición de activos fijos tales como maquinaria, equipo de transporte, inmuebles comerciales y equipos de oficina.

Por Alvaro Triana Soto\*  
Especial para EL NUEVO SIGLO

UN GRAN número de las pequeñas y medianas compañías en Colombia son empresas de familia. Y como empresarios de familia, muchas veces nos preguntamos ¿cómo acceder de manera efectiva a un grupo capacitado de profesionales a quienes podamos presentarles temas críticos de nuestras agendas que requieren de una visión independiente a los puntos de vista internos, ya sea de los ejecutivos o de los miembros de familia que comparten la propiedad sobre el negocio, sin tener que sufragar los costos que implica la constitución de una junta directiva permanente?

Ante esta sentida necesidad de miles de empresarios que desearían tener acceso a una junta consultiva profesional, pero que no cuentan con los medios para institucionalizarla de manera permanente, surge un novedoso concepto denominado Juntas Consultivas Itinerantes, dirigidas

a las Pymes en Colombia, que se ha implementado con éxito en países como México, Gran Bretaña y Estados Unidos y al que ahora podrán tener acceso las empresas nacionales, pues lo ha lanzado en el país la firma de asesoría Family Council Consultin, International Group.

Esta modalidad consiste en reunir cada mes a un grupo de cinco empresarios pertenecientes a sectores no competitivos y a empresas de familia, de acuerdo a una programación anual previamente establecida, en donde el empresario de turno expone el tema crítico que ha seleccionado para poder recibir la retroalimentación de los demás miembros.

Este concepto tiene justifi-

EL NUEVO SISTEMA PERMITE REDUCIR COSTOS

## Pymes podrán contratar Juntas Consultivas para mejorar negocios

caciones precisas. En primer lugar, la mayoría de los retos a los que se enfrentan las pequeñas empresas son los mismos a través de distintas industrias. En segundo lugar, reunir a los líderes de negocios exitosos y no competitivos hace que todos aprendan de los éxitos y los errores de todos. Beneficiarse de la experiencia y perspectiva compartida significa contar con nuevas soluciones. Y en tercer lugar, de esta retroalimentación podrán surgir mayores negocios para todos.

Previo a cada una de estas reuniones, un asesor ha apoyado al empresario expositor, en la selección del tema crítico a exponer y en la preparación de la presentación para poder garantizar que se cum-

plan las expectativas y los objetivos previstos. El asesor facilita la reunión para garantizar una activa participación de todos los miembros de la Junta, y sobre todo asegurar que el empresario expositor obtenga recomendaciones tangibles sobre el tema crítico a resolver. Dependiendo del tema, un experto de industria se puede vincular a la sesión, para complementar el conocimiento y la trayectoria de los participantes en la Junta.

Analizando este modelo de consulta, podríamos considerar que resulta una eficaz alternativa de gobierno corporativo, pues son muchísimos los beneficios para el empresario. Entre ellas experiencia de otros colegas con trayectorias y perfiles similares, cada Jun-

ta Consultiva Itinerante está conformada por empresarios que, han vivido innumerables

experiencias al frente de su propia organización. <sup>ES</sup>  
\* Consultor Asociado Family

Council Consulting I.G. Especialista en Gerencia de Recursos Humanos Universidad de los Andes



El pais- Junio 18 de 2007

Mercados

## Buscan trasladar sector gráfico a zonas costeras

Los empresarios quieren estar más cerca de los clientes internacionales, dice Andigraf. El 50 % de la industria gráfica está concentrada en Bogotá y muy lejos de los puertos. La determinación es casi un hecho por el precio del flete interno y por las necesidades de competitividad, señala Jorge Galofre, presidente del Consejo Directivo de ese gremio.

La industria gráfica colombiana reveló que en el mediano plazo trasladará parte de su producción a zonas costeras en donde estén los puertos de salida a los mercados internacionales.

El presidente del Consejo Directivo de Andigraf, Jorge Galofre, aseguró que la industria, al igual que los cóncores, desarrolló su actividad productiva en las montañas. Esto obligó a la industria gráfica estar cerca de sus clientes, pero olvidó la posibilidad de estar “cerca” de los clientes extranjeros y no ha aprovechado nuestras costas para localizar allí las plantas para el mercado externo.

Afirmó que cerca del 50 % de las empresas del sector gráfico están en Bogotá y por consiguiente muy alejadas de los puertos, factor que juega en contra de la competitividad y de las ventajas que se requieren para competir en un mundo globalizado y con amenazas como China e India.

Para Andigraf es determinante bajar costos, como por ejemplo, los fletes que se pagan desde el centro del país a las zonas portuarias en donde se embarca la oferta exportable. Galofre indicó que esto incentiva incluso al sector y al mismo Gobierno para acelerar las negociaciones con la Unión Europea, pues allí hay materias primas que interesan, así como maquinaria y todo tipo de tecnología.

“El asunto es tener los puertos al frente para exportar o para importar materias primas porque al paso que vamos y con los costos de transporte, peajes y fletes internos, nos estamos haciendo inviables frente a los países que nos están compitiendo y que como en el caso de China, nos están quitando mercado”, anotó el dirigente.

**MÁS COMPETITIVIDAD.** Afirmó además que actualmente Colombia está a dos y tres días en barco de los puertos americanos mientras China está mucho más distante y mientras se logra trasladar parte de la industria gráfica, lo ideal es mejorar la infraestructura vial que a hoy es casi inexistente.

“El asunto no es de poca monta porque por citar un ejemplo, estamos más cerca de puerto marítimo colombiano a Estados Unidos que de puerto nacional a las fábricas. El flete interno se está volviendo insostenible y lo único que podemos hacer es irnos para las costas, que es



La industria gráfica colombiana cuenta con grandes firmas, pero también existen miles de microempresas informales que no cuentan con programas para expandirse.  
Foto | El País

en donde tiene que estar la industria exportadora independiente del negocio”, aseveró Galofre.

**El número 25,1 por ciento de la oferta exportable de la industria gráfica colombiana la absorbe actualmente el mercado de Venezuela.**

Paradójicamente, declaró que la feria gráfica de Colombia ha tomado tal fuerza, que los expositores y compradores foráneos están prefiriendo venir a Bogotá que a la misma feria en Miami que se realiza entre enero y febrero de cada año.

En cuanto al TLC con Estados Unidos, manifestó que para la industria es importante por equipos, pero aclaró que el papel no es un jugador importante para Colombia.

**A BUEN RITMO.** Andigraf reveló, que en medio de las vicisitudes causadas por la revaluación del peso y la fuerte competencia china, el sector ha reportado una dinámica interesante en materia de crecimiento.

Para los años 2003-2006, se alcanzó un promedio de producción de \$1,5 billones por año, con exportaciones récord de US\$329 millones para la vigencia del 2006.

Los resultados no son fortuitos, si se tienen en cuenta factores tales como innovación e inversión que representaron desembolsos de los empresarios por US\$80 millones en los dos últimos años en adquisición de tecnología, maquinaria y equipo de avanzada, dijo Galofre.

### **Alarma por la China**

Los empresarios del sector están vendiendo menos a Estados Unidos debido a la competencia de los productos fabricados en la China.

El gremio de la industria gráfica reveló que las ventas a los Estados Unidos se han venido disminuyendo de manera considerable por la presencia del producto chino, que de a poco ha ido desplazando las exportaciones colombianas.

“Este tema nos preocupa, pues son varios los productos del lejano oriente que presionaron una caída sustancial en las ventas de la industria gráfica colombiana en ese país”, informó el presidente de la Junta Directiva de Andigraf.

El mercado chino ofrece en la actualidad muchas líneas de tarjetería, papel regalo, bolsas, lo mismo que todo tipo de productos de tipografía.

Alertó finalmente por tecnologías ‘golondrina’ que llegan al país y que en algunos casos, embaucan a los compradores con equipos que no tienen representación alguna en Colombia.

### **El dato clave**

Según Andigraf, a los microempresarios del sector hay que enseñarles a adquirir o financiar sus productos, bajo planes de asesoría para evitar que terminen en el mercado de la piratería editorial y gráfica, como está sucediendo hoy.

## **¿Por qué es importante un sistema de calidad en la gestión de una pyme?**

Elegir los productos y servicios es algo que los consumidores hacen cada vez con más cuidado, pues cada vez hay más oferta en el mercado y los consumidores son más concientes de sus necesidades y expectativas. Años atrás, la industria colombiana tomó la delantera en la implementación de sistemas efectivos de gestión de calidad, sirviendo de ejemplo a las Pyme. La estandarización de sus procesos productivos y elaboración de diseños han permitido mejores sistemas de calidad y por tanto, producción más sencilla y económica. Las Pyme deben prepararse para los cambios

que enfrentarán con el Tratado de Libre Comercio, mediante la implementación de un sistema de gestión de calidad adecuado, que les permita adaptarse rápida y eficazmente a las necesidades del mercado e impulsar el desarrollo empresarial. El éxito de la certificación de calidad depende del compromiso de la gerencia y de sus funcionarios, pues desde sus inicios, el sistema debe ser parte primordial de la cultura de toda la compañía. Su implementación requiere que los recursos físicos, económicos y humanos estén alineados en torno a una misma meta.

SE IMPONE UNA ORIENTACIÓN HACIA EL MERCADO

# Agilidad, innovación y estrategia, fortalezas de una pyme exitosa

La Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, Ocede, realizó entre 1999 y 2001 la teoría de las pyme gacela, e identificó algunos factores de éxito que fueron común denominador en las pymes ganadoras

**MUCHAS EMPRESAS** en el mundo buscan prácticas innovadoras que las hagan ser mejores y que las catapulten como las más exitosas de su sector. En esa carrera por alcanzar el éxito, sólo las que corren con más velocidad, las que detectan el peligro y cambian de rumbo y las que se reinventan todos los días logran superar la 'maraña' y sobresalir.

## ¿Qué tienen estas empresas?

Son organizaciones que además de manejar unos excelentes indicadores de rentabilidad, tienen marcados diferenciales con las demás compañías de su sector en factores de competitividad como: gestión estratégica, innovación, productividad, cultura organizacional, internacionalización y gestión del talento humano.

## ¿Qué distingue a una pyme exitosa?

La Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, Ocede, realizó entre 1999 y 2001 la teoría de las pyme gacela, e identificó algunos factores de éxito que fueron común denominador en las empresas catalogadas como gacelas.

El primero de ellos es la habilidad de generar una dinámica en ventas que supera al promedio del sector, durante un período de al menos cuatro años y además mantiene buenos indicadores de rentabilidad.

El segundo factor de éxito



**EN COLOMBIA**, la Revista MisiónPyme, con el apoyo del Banco de Bogotá, logró identificar a las seis pequeñas y medianas empresas que cumplen con estas características y que las hace merecedoras del premio Pyme Gacela 2007, que será entregado por las dos entidades. Las pymes premiadas son Biovet, Arseg S.A., Pallomaro Ltda., Proredes Ltda., Gematour y Asa Fototaller S.A.

que distingue a las pymes analizadas por el Ocede es el liderazgo.

Generalmente las personas que están a la cabeza de estas organizaciones tienen

una experiencia previa en el sector que supera los 15 años y tienen una buena formación académica, aunque en nuestro contexto colombiano existen empresarios

## Base del éxito para las pymes gacela

1. Un competidor pesado brinda más oportunidades: cuando hay colosos que dominan un buen porcentaje del mercado, las oportunidades están en los nichos, porque esos grupos especializados son los que menos atención reciben.
2. Los mejores conocen su negocio: las compañías que han alcanzado un desempeño financiero muy positivo cuentan con gerentes que conocen a fondo cómo se mueve el negocio.
3. El que ha fracasado tiene ventaja: puede sonar a frase de consuelo, pero es totalmente cierto. Quien ha cometido errores procura corregir sus equivocaciones.
4. El cliente es lo primero: las compañías que remontan a sus iguales tienen un alto sentido de compromiso con el cliente-final y se esmeran por ofrecer un mejor servicio.
5. El futuro sólo comienza a existir cuando hay una visión: aunque los nuevos teóricos de la administración pongan en tela de juicio la planeación estratégica tradicional, trazarse una visión y una misión empresarial sí permiten abonar el camino.

Fuente: Banco de Bogotá.

exitosos que se hicieron a pulso y que sólo ostentan títulos tecnológicos.

Otro factor de éxito es la marcada orientación hacia el mercado. Tanto así que muchas de las empresas que hicieron parte de este estudio tienden a producir sobre medidas para sus clientes, manteniendo siempre un contacto directo con sus compradores y relaciones muy estrechas con sus proveedores.

Según Adriana Macías, directora de la revista MisiónPyme, se podría enumerar muchos más factores de éxito. Entre ellos destacar, por ejemplo, el valor del talento humano en la consecución de metas y objetivos, la innovación o la vocación internacional. Pero resulta más fácil definir algunas reglas de oro, que son la base del éxito (ver recuadro). □