

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

ANDREA CAROLINA BERNAL CASTELLANOS

ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS DEL SECTOR DE ARTES GRÁFICAS COLOMBIANO
PARA EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA EDITORIAL EDECO
LTDA

TRABAJO DE GRADO

BOGOTÁ D.C. MAYO DE 2014

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

ANDREA CAROLINA BERNAL CASTELLANOS

ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS DEL SECTOR DE ARTES GRÁFICAS COLOMBIANO
PARA EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA EDITORIAL EDECO
LTDA

TRABAJO DE GRADO

TUTOR

PAULA ANDREA CLAROS GREGORY

BOGOTÁ D.C. MAYO DE 2014

DEDICATORIA

Primeramente a Dios por todas las bendiciones que ha traído a mi vida y su guía para convertirme cada vez más en una mujer ejemplar y orgullosa de sí misma. Y a mi familia por el apoyo en todos los pasos de mi vida, las enseñanzas y el amor que han cultivado en mí.

CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| INDICE DE ILUSTRACIONES..... | VI |
| INDICE DE TABLAS..... | VII |
| GLOSARIO..... | VIII |
| RESUMEN..... | X |
| ABSTRACT..... | XI |
| 1 INTRODUCCIÓN..... | 12 |
| 1.1 Antecedentes de la empresa..... | 12 |
| 1.2 Problema de investigación..... | 13 |
| 1.3 Justificación del proyecto..... | 13 |
| 1.4 Planteamiento del problema..... | 15 |
| 1.5 Objetivos..... | 15 |
| 2 MARCO TEORICO..... | 15 |
| 3 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 22 |
| 3.1 Entorno General..... | 22 |
| 3.1.1 Factores Económicos del sector de artes gráficas en Colombia..... | 24 |
| 3.1.2 Factores Políticos y Legales del sector de artes gráficas en Colombia..... | 30 |
| 3.1.3 Factores Medioambientales del sector de artes gráficas en Colombia..... | 34 |
| 3.1.4 Factores Sociales del sector de artes gráficas en Colombia..... | 35 |
| 3.1.5 Factores Tecnológicos del sector de artes gráficas en Colombia..... | 37 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2 Entorno Específico..... | 39 |
| 3.2.1 Misión..... | 39 |
| 3.2.2 Visión..... | 39 |
| 3.2.3 Política de Calidad..... | 39 |
| 3.2.4 Principales competidores de la empresa..... | 40 |
| 3.2.5 Cadena de Abastecimiento..... | 43 |
| 3.2.6 Cadena de valor..... | 43 |
| 3.2.7 DOFA..... | 44 |
| 3.2.8 Matriz Ansoff..... | 45 |
| 3.3 Análisis Estructural de Sectores Estratégicos..... | 47 |
| 3.3.1 Análisis de Hacinamiento..... | 47 |
| 3.3.1.1 Hacinamiento Cuantitativo..... | 47 |
| 3.3.1.2 Hacinamiento Cualitativo..... | 50 |
| 3.3.2 Levantamiento del panorama competitivo..... | 59 |
| 3.3.3 Análisis Estructural de Fuerzas del Mercado..... | 62 |
| 3.3.4 Estudio de Competidores..... | 68 |
| 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 74 |
| 5 BIBLIOGRAFIA..... | 83 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1 Segmentos de producción según tamaño. Fuente: Guía de Buenas Prácticas para el Sector Artes Gráficas, FUNDES – Ministerio del Medio Ambiente, Dirección General Ambiental Sectorial. Confecámaras..... | 23 |
| Ilustración 2 Evolución capacidad instalada Enero – Diciembre 2012 Fuente: Encuesta de Opinión Industrial Conjunta. Enero-Diciembre 2012. ANDIGRAF – ANDI..... | 26 |
| Ilustración 3 Actividades de impresión, producción y ventas reales Fuente: EDIC..... | 27 |
| Ilustración 4 Evolución Exportaciones 2011-2012 Fuente: DIAN-DANE..... | 28 |
| Ilustración 5 Cadena de Abastecimiento de Editorial Edeco. Fuente: Elaboración Propia.. | 43 |
| Ilustración 6 Cadena de Valor de Editorial Edeco. Fuente: Elaboración Propia..... | 43 |
| Ilustración 7 Nivel de imitación Fuente: Elaboración Propia..... | 52 |
| Ilustración 8 Productos Edeco Fuente: Página Web Edeco..... | 56 |
| Ilustración 9 Confluencia Estrategica Fuente: Elaboración Propia..... | 57 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Matriz DOFA Editorial Edeco. Fuente: Elaboración Propia..... | 45 |
| Tabla 2 Hacinamiento Cuantitativo por Empresa. Fuente: Elaboración Propia..... | 48 |
| Tabla 3 Indicadores Estadísticos aplicado a la Rentabilidad Fuente: Elaboración Propia.. | 48 |
| Tabla 4 Zonas de hacinamiento Fuente: Elaboración Propia..... | 49 |
| Tabla 5 Imitación Fuente: Elaboración Propia..... | 50 |
| Tabla 6 Confluencia Estratégica Fuente: Elaboración Propia..... | 56 |
| Tabla 7 Crecimiento Potencial Sostenible Fuente: Elaboración Propia..... | 69 |
| Tabla 8 Utilidad, ingresos y costos por empresa Fuente: Elaboración Propia..... | 71 |
| Tabla 9 Indicadores erosión Fuente: Elaboración Propia..... | 72 |

GLOSARIO

Actividad económica: Proceso productivo. Combinación de recursos técnicos, humanos, financieros para la producción u obtención de un conjunto de bienes y servicio (Dane, 2011).

Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE): Metodología utilizada para lograr la percepción de lo que ocurre en un sector estratégico, mediante la aplicación de cuatro pruebas no económicas, como son el análisis de hacinamiento, el panorama competitivo, el análisis estructural de fuerzas de mercado y el estudio de competidores.

Barreras de Entrada: Son características de un sector que, dada su contundencia, pueden llegar a desestimular el ingreso de nuevos competidores; cuando las barreras de entrada son altas el riesgo de ingreso es bajo, y cuando las barreras son bajas, el riesgo de ingreso es alto.

Benchmarking competitivo: Es el proceso de medir el desempeño de una empresa contra el desempeño de las mejores empresas, usualmente en la misma industria. Luego de determinar los puntos de referencia apropiados, el gerente de la empresa establece metas para lograr un mejor desempeño en la empresa.

Comoditización: Proceso de progresiva desaparición de la diferenciación en los productos de consumo o en los servicios. En esta situación, el cliente no percibe un valor agregado en el producto o servicio, por tanto su decisión de compra se basa exclusivamente en el precio.

Competitividad: Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo.

Hacinamiento: Patología estratégica encontrada en los sectores estratégicos, caracterizada por erosión de la rentabilidad en el tiempo, tasa de mortalidad en crecimiento, tasa de natalidad en disminución, asimetría financieras y pérdida de ventajas a largo plazo, síntomas que se presentan como consecuencia de las mejores prácticas de otras compañías, tratando de obtener resultados financieros que les garanticen perdurabilidad.

Innovación: Capacidad de crear conceptos de negocios radicalmente distintos, o nuevas maneras de diferenciar los existentes.

Manchas blancas: Espacios de mercado no atendidos en un sector, o atendidos de forma deficiente por una o varias empresas, situación que al ser identificada permite a una empresa tomar decisiones sobre una posible entrada a dicho segmento.

Offshoring: Tendencia a desarrollar impresión en países de bajo costo para productos sin sensibilidad a la entrega, es el traslado de actividades a países que le permitan alcanzar a la empresa una estructura de menores costos.

Panorama Competitivo: Metodología que permite la ubicación de las manchas blancas que se encuentran en el sector estratégico. El panorama permite un paneo del total de las posibilidades que se le presentan a un grupo de estrategias, siendo la ampliación del panorama la máxima expresión de la estrategia.

Supuestos del sector: Los supuestos del sector son los paradigmas que surgen en el interior de este, que pueden consistir en limitaciones (no siempre necesarias) para la acción o en procesos diversos. Pueden constituir oportunidades para obtener ventajas comparativa, si se manejan en forma adecuada.

RESUMEN

El presente texto expone el análisis del sector de artes gráficas, un sector que continúa en crecimiento y trae consigo nuevas tendencias y retos para las empresas, como por ejemplo la digitalización de contenidos, impresión por demanda, conciencia medioambiental, entre otros. Adicionalmente se expone las diferentes oportunidades y amenazas del sector, la competencia como una variable que afecta directamente la rentabilidad; debido a la guerra de precios existente y la Comoditización de productos y servicios.

En el marco teórico se estudian herramientas como DOFA, matriz de Ansoff, benchmarking y primordialmente el análisis estructural de sectores estratégicos, que permite construir una percepción amplia de lo que ocurre en el sector, de tal forma que la empresa pueda replantear su modelo de negocio y pueda construir valor.

Se realizarán propuestas de estrategias a desarrollar, con el fin de visualizar nuevos modelos de negocio que en el largo plazo garanticen la supervivencia del negocio, desde un enfoque de adaptación a las nuevas tendencias; así mismo se busca estudiar la posibilidad de entrar en el mundo de la digitalización de contenidos y la creación de nuevos productos que atiendan a los mismos segmentos de clientes actuales de una forma diferente.

Palabras Clave: DOFA, digitalización de contenidos, impresión por demanda, Comoditización, matriz de Ansoff, benchmarking, análisis estructural de sectores estratégicos.

ABSTRACT

The text presents the analysis of the graphic arts industry, an industry that continues to grow and brings new trends and challenges for companies, such as the digitization of content, print on demand, environmental awareness, among others. Additionally the different opportunities and threats in the industry like competition as a variable that directly affects profitability; due to existing price war and Commoditization of products and services.

On the other hand, the text expose tools like SWOT, Ansoff matrix, benchmarking and primarily structural analysis of strategic sectors for building a broad perception of what is happening in the sector, so that the company can rethink their business model and build value.

Strategies to develop proposals were made, in order to visualize new business models that will ensure the long term survival of the business, from the viewpoint of adapting to new trends; likewise seeks to explore the possibility of entering the world of contents digitization and the creation of new products that meet the same segments of existing customers in a different way.

Keywords: SWOT, content digitization, printing on demand, Commoditization, Ansoff matrix, benchmarking, structural analysis of strategic sectors.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

El presente trabajo de investigación indagará y analizará el desempeño de la empresa editorial Edeco LTDA la cual se encuentra ubicada en el sector de artes gráficas. Desde 1984 la compañía se ha caracterizado por tener un enfoque personalizado en diseño y asesoría de servicio al cliente a través del desarrollo de productos de alta calidad, producción flexible acorde a las necesidades de cada cliente, tiempos de entrega record y precios competitivos en el mercado.

Editorial Edeco es una empresa con 30 años en el mercado, fundada en 1984, con el paso del tiempo esta empresa se ha adaptado a las exigencias del mercado; tecnológicamente ha venido adquiriendo tecnología de punta que le han permitido mejorar la calidad y tiempos de entrega en sus productos.

Entre sus clientes se encuentran empresas como Liberty seguros, Nissan, Colmedica, Sanford, los Coches, Bancafe, Bayer S.A., Telmex, CITIBANK, además de varias instituciones educativas.¹

La empresa estuvo en crecimiento desde su fundación, pero en los últimos cinco años se ha visto afectada por las tendencias y algunas problemáticas del sector, las cuales han estancado su crecimiento y amenazado su supervivencia. Lo anterior ha venido reflejándose en una disminución acelerada de la demanda del sector en materiales impresos y servicios; y por ende en una erosión de la rentabilidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, el gerente de la empresa Editorial Edeco LTDA está muy interesado en el presente análisis, ya que le proporcionara guías, herramientas y soluciones prácticas para proyectar su negocio y así poder aprender, adaptarse a estas nuevas tendencias, convertirse en líder del sector y una empresa reconocida por el valor que entrega a sus clientes.

¹ Disponible en: www.edeco.com.co Citado el 4 de Febrero de 2014

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El sector de Artes Gráficas en Colombia se ve afectado por las tendencias mundiales² de la digitalización de contenidos ya que todos los libros y la publicidad se hace por medios interactivos, la conciencia ambiental sobre el gasto de papel, offshoring, impresión sobre demanda, diferenciación de producto, todo esto lleva a tener que pensar en servicios adicionales a la impresión. Lo anterior ha venido reflejándose en una disminución acelerada de la demanda de materiales impresos y servicios, por ende de sus márgenes.³ La preocupación principal radica en el cómo construir un escenario de futuro que le permita asegurar su perdurabilidad con similares o mejores resultados en su desempeño a largo plazo.

1.3 JUSTIFICACION DEL PROYECTO

La industria gráfica en Colombia empezó a ser un sector notable alrededor del año 1970 con empresas familiares dedicadas al negocio, que en sus inicios se dedicaban a la impresión de textos escolares, luego el negocio se fue diversificando hacia los años 80 y a partir de allí se iniciaron las asociaciones y pactos de abastecimiento de materia prima para liberar las importaciones de papel e iniciar junto con el ICONTEC un sistema de control de calidad, lograron también en esta era, eliminar los aranceles para la importación de maquinaria. Luego el negocio se concentró en campañas políticas con volantes que publicitaban a los candidatos de turno.

En la década de los 90 el sector se concientiza de la importancia de la capacitación y el desarrollo tecnológico, y se realizan las primeras ferias con empresas expositoras del sector. Luego viene la crisis política y económica de mediados de los 90 en donde la producción gráfica se ve afectada en un 7,8%, a esto se le suma que las grandes empresas multinacionales de la impresión, instalan plantas de producción en países cercanos en donde Colombia vende sus productos gráficos, es allí donde el sector se fortalece y adopta nuevas estrategias competitivas

² Disponible en: <http://www.revistapym.com.co/sites/default/files/espacial-%20industria%20grafica.pdf> Citado el 4 de Febrero de 2014

³ Ver Anexo Estados Financieros Edeco

para hacer frente a la situación interna y proyectarse en miras a la internacionalización, por medio del apoyo a los tratados y negociaciones de libre comercio.

Para el año 2000 el sector lanza un ambicioso plan de internacionalización y de fortalecimiento de la industria con el objetivo de duplicar las exportaciones. Gracias a este plan estratégico, el sector de artes gráficas fue catalogado en el año 2008 por el ministerio de Industria, Comercio y Turismo como un sector con potencial de internacionalización.

Para el sector, este es un momento clave en términos de desempeño económico, puesto que por un lado se ve enfrentado a problemáticas como la competencia de países de bajo costo, en donde muchas empresas locales deciden trasladar sus actividades a países con estructura de costos menores⁴, esto se debe en parte al alto costo de materia prima, en este caso el papel; la producción local de este insumo es insuficiente en Colombia y por lo tanto debe importarse pagando altos aranceles. Los altos costos logísticos y de transporte incrementan aún más su costo para la industria nacional.

Otra problemática actual está relacionada con la dependencia del precio como factor determinante de compra, las empresas en su objetivo por reducir el presupuesto de mercadeo, en el cual se incluye material publicitario de la marca, papelería comercial, entre otros, eligen la empresa en el sector que pueda ofrecer el precio más bajo, a esta problemática se suman la informalidad, la piratería y los altos aranceles y costos de producción.

Por otro lado, el sector afronta oportunidades de crecimiento marcadas por las nuevas tendencias de consumo sostenible y la demanda de productos de valor agregado; para lograrlo es importante que las empresas del sector puedan aprender a entender el mercado, investigar las necesidades de los clientes, identificar nichos y oportunidades, desarrollar herramientas de comercio exterior

⁴Disponible en :

http://www.ptp.com.co/documentos/PTP_informe_sector_Editorial%20y%20de%20la%20Comunicaci%C3%B3n%20Gr%C3%A1fica%20%20FINAL.pdf Citado el 4 de Febrero de 2014

como páginas web bilingües y mecanismos para presentar cotizaciones, reducir costos de inventario y medir el desempeño de los empleados y la producción, entre otros.⁵

Finalmente, se realizarán aportes prácticos para que la empresa editorial Edeco LTDA tenga nuevas herramientas que le sirvan en la toma de decisiones sobre nuevas estrategias alternativas de mercado. Y el estudio servirá como un reflejo de lo que viene para este sector en términos generales.⁶

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son las principales tendencias del sector de artes gráficas Colombiano que afectan el desempeño de la empresa editorial Edeco Ltda.?
- ¿Cómo la empresa editorial Edeco LTDA dará respuesta a estas tendencias por medio de un plan estratégico?

1.5 OBJETIVOS

Objetivo General: Diseñar el plan estratégico que le proporcionará a la compañía de artes gráficas herramientas y soluciones prácticas para proyectar su negocio y asegurar su perdurabilidad a largo plazo.

2 MARCO TEÓRICO

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ESTRATÉGICOS: Este análisis logra conjugar una serie de datos provenientes de diferentes frentes sectoriales, para ser utilizados a discreción por los analistas, y su resultado debe entenderse como una percepción, más no como un diagnóstico. El objetivo es proporcionar medios para que la organización configure el entorno

⁵ Disponible en: <http://www.revistapym.com.co/ediciones-impresas/colombia-grafica> Citado el 4 de Febrero de 2014

⁶ Disponible en:

http://www.andigraf.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=61&lang=es Citado el 4 de Febrero de 2014

y renuncie a la pretensión de adaptarse a lo inadaptable (el medio social en el que intenta perdurar). Adaptarse a la realidad conduce al hacinamiento industrial y contribuye a él. El hacinamiento tiene como efecto la disminución de la tasa media de rentabilidad sectorial y su característica central se refiere a un grupo de empresas que terminan desarrollando actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas. Lo anterior se denomina convergencia estratégica (Natterman 2003), una patología sectorial que destruye riqueza y que, en general, homogeniza resultados y erosiona la perdurabilidad.

El análisis consta de varias pruebas que pueden desarrollarse paralelamente, pero cuyo estudio debe hacerse cuidadosamente, tratando de integrar los resultados individuales de cada uno de los componentes y traducirlos en un resultado que se denomina “Percepción sobre el medioambiente de la organización”.

Las pruebas que se proponen son las siguientes:

- Análisis de hacinamiento.
- Análisis estructural de las fuerzas del mercado.
- Levantamiento del panorama competitivo.
- Análisis de supuestos y capacidades de la competencia.
- Análisis de rentabilidad, empleo, certificaciones y comercio exterior

La búsqueda de manchas blancas, la revolución, la resiliencia, el conocimiento de los supuestos sectoriales, la percepción sobre las fuerzas del mercado, así como una visión sobre el potencial de crecimiento del sector y de uno a uno de los rivales y los análisis de hacinamientos, permiten conocer el perfil del sector desde la perspectiva de la administración de empresas; con lo que los estrategas, los analistas sectoriales y los negociadores de tratados de libre comercio pueden

comprender mejor e inferir, con el apoyo de herramientas cuantitativas y medios cualitativos, la realidad sectorial.⁷

CADENA DE VALOR (MICHAEL PORTER): La cadena de valor disgrega a la empresa y/o sector en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de cada una de estas, así como las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.⁸

La cadena de valor de una empresa y/o sector y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.⁹

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas que desempeña una empresa. Estas son las actividades a partir de las cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta.

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

⁷ Rivera, H. & Restrepo, L. (2008). *Análisis Estructural de Sectores Estratégico*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. Pág. 21

⁸ Disponible en: <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r93674.PDF> Citado el 5 de Febrero de 2014

⁹ Disponible en: <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf> Citado el 4 de Febrero de 2014

Actividades Primarias: Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

- Logística Interna. Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
- Operaciones. Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u Operaciones de instalación.
- Logística Externa. Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- Mercadotecnia y Ventas. Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.
- Servicio. Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Actividades de Apoyo: Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas, Como con las actividades primarias, cada categoría de actividades de apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector industrial dado.

- Abastecimiento. El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos que serán usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los

insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.

- **Desarrollo de Tecnología.** Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (know-how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo.
- **Administración de Recursos Humanos.** La administración de recursos humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo (ej. contratación de ingenieros) y a la cadena de valor completa (ej. negociaciones laborales.)

La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

- **Infraestructura de la Empresa.** La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales. Dependiendo de si la empresa está diversificada o no, la infraestructura de la empresa puede ser autocontenida, o estar dividida entre una unidad de negocios y la corporación matriz.

MATRIZ DOFA: propuesta por G Steiner en 1969, plantea los factores críticos de éxito sobre el entorno empresarial y la capacidad interna de una empresa con el fin de determinar estrategias.¹⁰

¹⁰ Johnson, G. Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Chicago: Prentice Hall. Pág. 146.

Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean un atractivo, mientras que los internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado. Más que una evaluación cuantitativa se busca entender los cambios en el entorno y medir nuestra capacidad de competir contra las mejores organizaciones.

En el DOFA se considera los factores económicos, políticos, sociales y culturales como factores que representan las oportunidades y amenazas relativas al ámbito externo de la empresa, al incidir en su quehacer. Las oportunidades y amenazas posibilitan la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo de la empresa, mientras que las fuerzas y debilidades corresponden al ámbito interno de la empresa. En el proceso de planeación estratégica, la empresa debe realizar el análisis de cuáles son las fuerzas con que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

A partir del listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se realiza la comparación de enunciados, lo cual permite visualizar como algunas fortalezas aprovechadas adecuadamente pueden contrarrestar a algunas debilidades y viceversa, como algunas debilidades pueden estar afectando la mejor utilización de las fortalezas.

MATRIZ DE ANSOFF: herramienta para determinar la estrategia de crecimiento de una organización basada en la relación producto mercado de dicha empresa y en las nuevas áreas o unidades estratégicas de negocio resultantes.¹¹

Para Ansoff, la estrategia es la manera que la empresa tiene para afrontar el futuro teniendo en cuenta la relación producto-mercado. Ansoff identifica cuatro componentes de la estrategia que son:

- Penetración de mercado: Vender más de los mismos productos o servicios en los mercados actuales. Estas estrategias intentan normalmente cambiar clientes fortuitos en clientes regulares, y a los clientes regulares en clientes de volumen. Los sistemas típicos son descuentos por volumen, tarjetas de acumulación de puntos de descuento y Gestión de la

¹¹ Disponible en: http://www.12manage.com/methods_productmarketgrid_es.html Citado el 7 de Febrero de 2014

Relación con el Cliente (CRM). La estrategia es a menudo lograr economías a escala con una fabricación más eficiente, una distribución más eficiente, mayor poder de compra, compartir márgenes.

- Desarrollo de mercado: Venta más de los mismos productos o servicios en nuevos mercados. Estas estrategias a menudo intentan capturar clientes de los competidores o introducir productos existentes en mercados extranjeros o introducir nuevas marcas en un mercado. Los nuevos mercados pueden ser geográficos o funcionales, por ejemplo, cuando vendemos el mismo producto para otro propósito. Pueden ser necesarias modificaciones pequeñas. Tenga cuidado las diferencias culturales.
- Desarrollo de producto: Venta nuevos productos o servicios en mercados actuales. Estas estrategias intentan a menudo vender otros productos a los clientes (regulares). Estos nuevos productos pueden ser accesorios, agregaciones, o productos totalmente nuevos. Ventas cruzadas. A menudo, se utilizan los canales de comunicaciones existentes.
- Diversificación: Venta de nuevos productos o servicios en mercados nuevos. Estas estrategias son el tipo de estrategia más riesgoso. A menudo hay un foco de credibilidad en la comunicación para explicar por qué la compañía incorpora nuevos productos en nuevos mercados. Por otra parte, las estrategias de diversificación también pueden disminuir riesgos, porque una gran corporación puede dispersar ciertos riesgos si opera en más de un mercado. Diversificación se puede hacer de cuatro maneras:

Diversificación horizontal: Esto ocurre cuando la compañía adquiere o desarrolla productos nuevos que podrían interesar a su grupo actual de clientes aun cuando que estos productos nuevos puedan no tener, tecnológicamente, una relación con la línea de productos existente.

Diversificación vertical: La compañía se integra con el giro de negocio de sus proveedores o con el negocio de sus clientes.

Diversificación concéntrica: Esto da lugar a nuevas líneas de productos o servicios que tienen sinergias tecnológicas y/o de comercialización con las líneas de productos existentes, aun cuando los productos pueden interesar a un nuevo grupo de clientes.

Diversificación conglomerada: Esto ocurre cuando no hay ni compatibilidad tecnológica ni sinergia comercial y esto requiere alcanzar a nuevos grupos de clientes. Utilizado a veces por las compañías grandes que buscan maneras de balancear una cartera cíclica con otra no cíclica.

BENCHMARKING COMPETITIVO: Es el proceso de medir el desempeño de una empresa contra el desempeño de las mejores empresas, usualmente en la misma industria. Luego de determinar los puntos de referencia apropiados, el gerente de la empresa establece metas para lograr un mejor desempeño en la empresa.¹²

COMODITIZACIÓN: Proceso de progresiva desaparición de la diferenciación en los productos de consumo o en los servicios. En esta situación, el cliente no percibe un valor agregado en el producto o servicio, por tanto su decisión de compra se basa exclusivamente en el precio.

3 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ENTORNO GENERAL

La cadena productiva de la Industria Editorial y de la comunicación gráfica¹³ comprende a los sectores papelerero y gráfico, cuyas actividades productivas son interdependientes: materia prima para la producción de pulpa (madera, bagazo reciclado u otros nuevos materiales), papel o cartón (que pueden ser usados como productos finales o transformarse dentro de la industria), y conversión a libros, poligráficos, etiquetas o empaques (mediante insumos de publicidad,

¹² Parnell, J. (2013). *Strategic Management: Theory and Practice*. London: Sage. Pág. 330.

¹³ Disponible en:
http://www.ptp.com.co/documentos/PTP_informe_sector_Editorial%20y%20de%20la%20Comunicaci%C3%B3n%20Gr%C3%A1fica%20%20FINAL.pdf Citado el 7 de Febrero de 2014

editorial, plástico, químicos, etc.). Esta cadena se complementa con los procesos de comercialización y venta de los productos y servicios con valor agregado.

LAS EMPRESAS QUE CONFORMAN EL SECTOR

De acuerdo con la información de Confecámaras, hay alrededor de 7.430 establecimientos del sector censados en el país. Estos se encuentran concentrados en su mayoría en la ciudad de Bogotá.¹⁴

Los segmentos de producción según tamaño se encuentran a continuación:

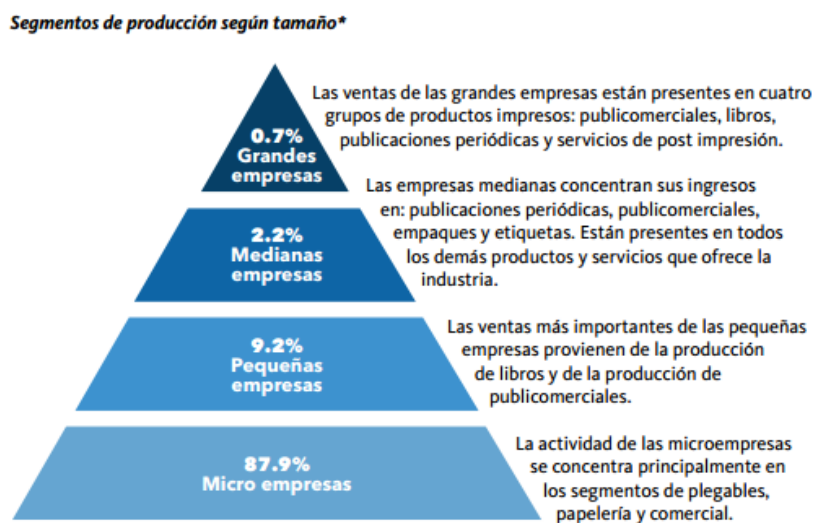


Ilustración 1 Segmentos de producción según tamaño. Fuente: Información tomada de Guía de Buenas Prácticas para el Sector Artes Gráficas, FUNDES – Ministerio del Medio Ambiente, Dirección General Ambiental Sectorial. Confecámaras. Cálculos DIB – PTP Citado el 12 de Febrero de 2014

GENERACIÓN DE EMPLEO

El sector es un gran generador de empleo en el país, puesto que muchas de sus actividades son dependientes del trabajo manual. De acuerdo con la Gran Encuesta Integrada de Hogares en

¹⁴Disponible en:

http://www.ptp.com.co/documentos/PTP_informe_sector_Editorial%20y%20de%20la%20Comunicaci%C3%B3n%20Gr%C3%A1fica%20%20FINAL.pdf Citado el 7 de Febrero de 2014

2012, el sector generó 57.900 empleos, lo que representa un decrecimiento del 0,4% con respecto al año anterior.

3.1.1 FACTORES ECONOMICOS

La Industria Editorial y de la Comunicación Gráfica en el país ha sido catalogada como un sector de clase mundial, en respuesta a su alto potencial de crecimiento e internacionalización.

Sus principales ventajas competitivas son:

- La capacidad de producción
- Su ubicación geográfica para acceder a mercados regionales
- La mano de obra altamente competitiva, la calidad en la producción
- El engranaje y trabajo colaborativo a lo largo de la cadena

*El sector aportó el **3,7%** del PIB industrial del país en 2012.*

*De acuerdo a la Encuesta Anual Manufacturera del 2011, el **57%** del valor de la producción bruta de la industria corresponde a valor agregado.*

Este es un momento clave en términos de desempeño económico para el sector, pues por un lado se ve enfrentado a problemáticas como la competencia de países de bajo costo, la dependencia del precio como factor determinante de compra, la informalidad, la piratería y los altos aranceles y costos de producción. Por otro lado, afronta oportunidades de crecimiento marcadas por las nuevas tendencias de consumo sostenible y la demanda de productos de valor agregado.

- Ventas y producción

De acuerdo con la muestra mensual manufacturera, en términos de producción, el sector de la Industria Editorial y de Comunicación Gráfica decreció en un 5,3% en 2012. Se estima que las

ventas del sector llegaron a USD 1.855 millones ese año de acuerdo con el ejercicio realizado anualmente por Supersociedades¹⁵

Según el Estudio de Caracterización Ocupacional de la industria hecho por el Sena y el CID de la Universidad Nacional, en 2012 el 70% de las ventas fue de productos impresos. El segmento más competido fue el de material publicitario y comercial, seguido por el editorial y el de los productores de etiquetas. El 30% restante se divide en servicios de premedia (13%), servicios de post impresión (10%) y otros servicios (7%).

Algunos segmentos reportaron caídas en sus ventas. Los publicocomerciales e impresiones editoriales fueron los más afectados por la disminución en el volumen de ventas. En contraste, solamente el 17% de la producción encuestada en el segmento de empaques y etiquetas reportaron caídas en el volumen de sus ventas. Los productos publicitarios y comerciales presentaron una tendencia negativa.

Durante el 2012, la industria utilizó en promedio el 69,2% de su capacidad productiva, reportando un pico de producción en los meses de septiembre, octubre y noviembre. La cifra de capacidad instalada observada en diciembre de 2012 es menor a las registradas en los años 2010 (75%) y 2011 (78,7%).

¹⁵ Disponible en:

http://www.ptp.com.co/documentos/PTP_informe_sector_Editorial%20y%20de%20la%20Comunicaci%C3%B3n%20Gr%C3%A1fica%20%20FINAL.pdf Citado el 7 de Febrero de 2014

**Evolución Capacidad Instalada
Enero - Diciembre 2012**

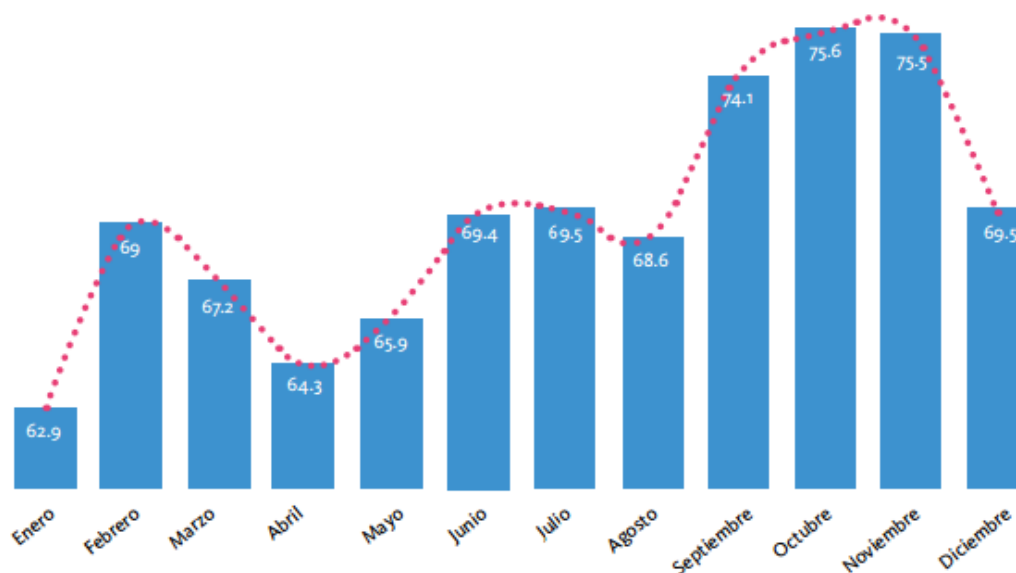


Ilustración 2 Evolución capacidad instalada Enero – Diciembre 2012 Fuente: Encuesta de Opinión Industrial Conjunta. Enero-Diciembre 2012. ANDIGRAF – ANDI Citado el 14 de Febrero de 2014

La encuesta de opinión industrial conjunta reveló para el cierre de año un crecimiento de 1% en la producción real de la industria de la comunicación gráfica precedida por un crecimiento en noviembre del orden de 5.6%. Sin embargo se observa para los últimos dos meses del año caídas ponderadas en las ventas superiores al 10%. La evidente diferencia entre el crecimiento en la producción y la caída de las ventas se puede explicar en cierta medida por el aumento de producción previo a temporada escolar cuyas ventas son realizadas durante los primeros meses del año.¹⁶

¹⁶ Disponible en:

http://www.andigraf.com.co/files/informe_economico/2012/8_RESULTADOS_INDUSTRIA_2012.pdf Citado el 14 de Febrero de 2014

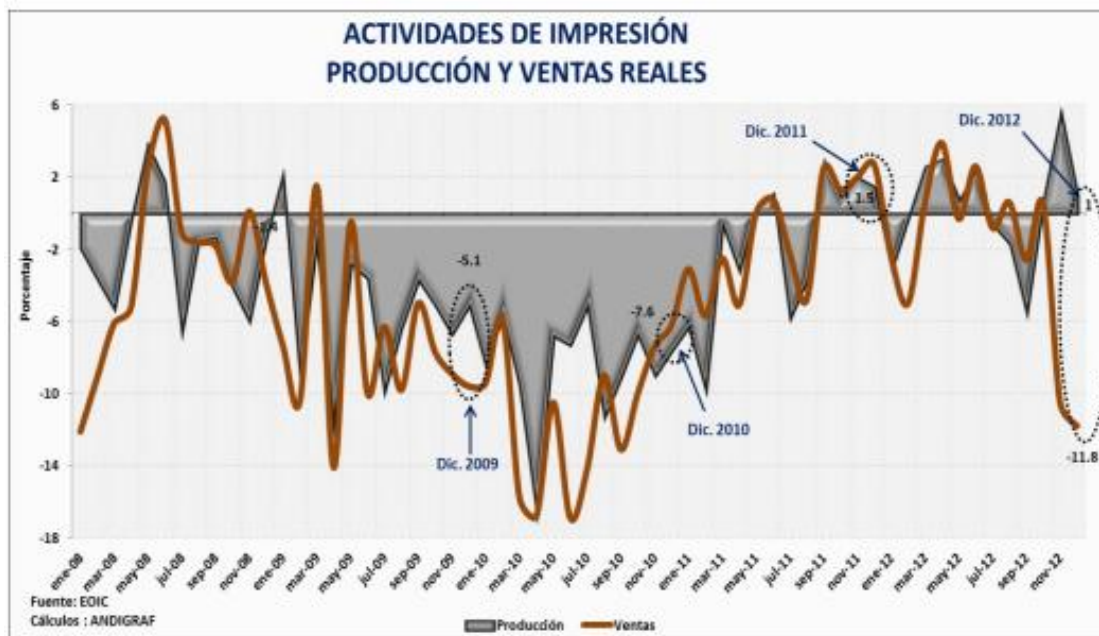


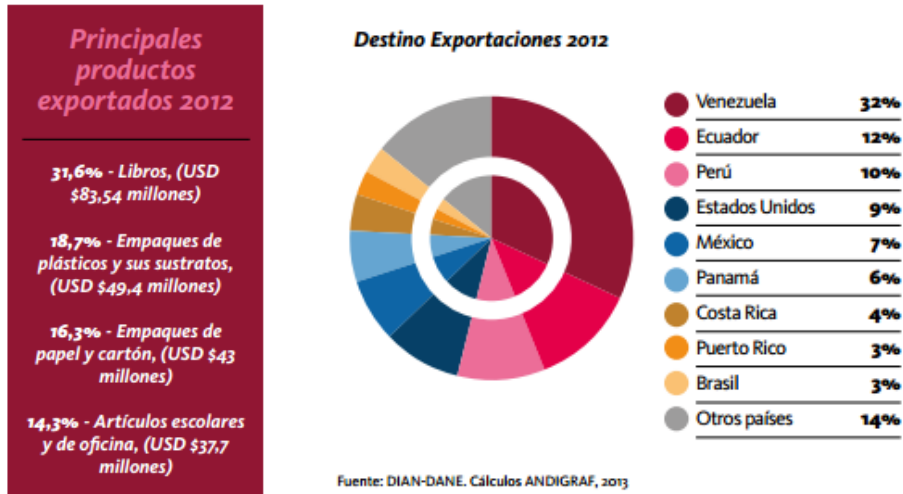
Ilustración 3 Actividades de impresión, producción y ventas reales Fuente: EDIC, Cálculos Andigraf Citado el 14 de Febrero de 2014

En el plano subsectorial, el segmento de empaques y etiquetas, continua presentando crecimientos superiores a un dígito y su comportamiento para el cierre del año se estabiliza alrededor del 10%. Aunque para el mes de noviembre los productos publicitarios y comerciales presentaron un crecimiento de 0,5 con respecto al año anterior, para el mes de diciembre el resultado del sector retornó a la tendencia negativa presentada durante lo corrido del 2012. Por su parte las impresiones editoriales aunque presentaron un crecimiento de 4,5% para cierre de año también registraron una fuerte caída en sus ventas lo que indica que puede existir un importante stock de producto aún sin despachar.

➤ Comercio exterior: Exportaciones

En el año 2012 el sector realizó exportaciones por un valor de US \$263.8 millones. Esto representa un decrecimiento del 3,1% en términos de valor con respecto a 2011. El segmento de libros presentó una caída de 17.7%, a su vez, el segmento de publicaciones periódicas reporta un decrecimiento de 5% en el valor exportado. En contraste segmentos como etiquetas, empaques de papel y cartón, y artículos escolares y de oficina; revelan crecimientos de 27%, 13.6%, y 7.6% respectivamente en el valor facturado al exterior.

Las exportaciones del sector en 2012 se dirigieron principalmente hacia cinco mercados que representaron el 70,1% de las exportaciones. Venezuela es el principal destino con una participación del 31,8%.



Fuente: DIAN-DANE, Cálculos ANDIGRAF, 2013 Citado el 14 de Febrero de 2014

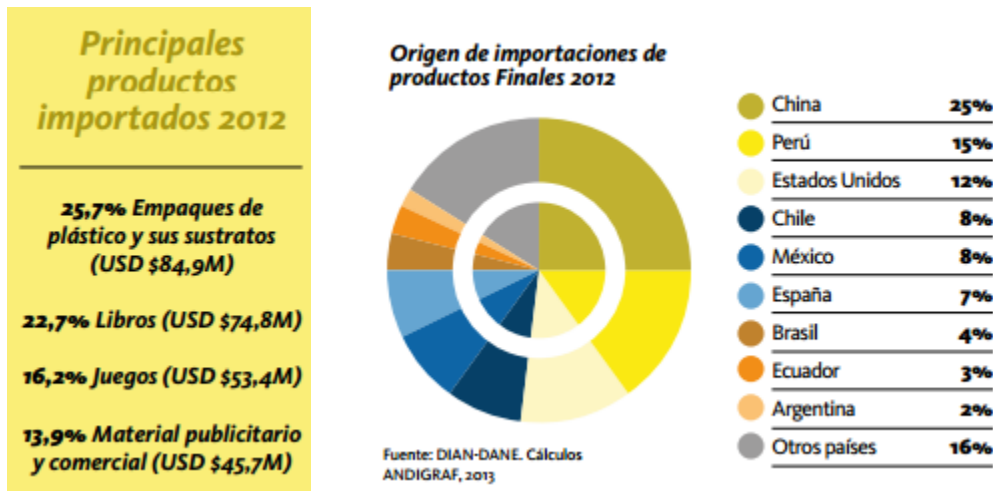


Ilustración 4 Evolución Exportaciones 2011-2012 Fuente: DIAN-DANE, Cálculos ANDIGRAF, 2012 Citado el 14 de Febrero de 2014

➤ Importaciones

Durante el año 2012 se realizaron importaciones de los productos del sector por un valor de US\$ 330 Millones, experimentando un crecimiento de 2,3% con respecto al año anterior.

Los productos importados provinieron principalmente de China (24,8%), Perú (15%), USA (11,8%), Chile (7,7%) y México (7,7%)



Fuente: DIAN-DANE, Cálculos ANDIGRAF, 2013 Citado el 14 de Febrero de 2014

➤ Acuerdos Internacionales

En el año 2012 entró en vigencia el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Colombia, a través del cual se logró acceso directo de los productos impresos colombianos.

La importación de productos gráficos de origen estadounidense fue pactada con plazos de desgravación en un periodo de 10 años y en cuanto a papeles se obtuvieron canastas mixtas a 10 y 5 años.

Andigraf realizó estudios sobre el TLC con Estados Unidos y las implicaciones que este puede tener en el sector de la industria Editorial y de Comunicación Gráfica en Colombia. El resultado indicó que con el TLC se incrementaría la entrada de producto terminado proveniente de Estados Unidos.

Sin embargo, hasta el momento, los resultados no han sido los más favorables: el nivel de exportaciones ha estado por debajo de los niveles alcanzados en periodos anteriores; esto se ha debido principalmente al nivel competitivo bajo que han tenido las empresas colombianas con respecto a empresas en el exterior para ofrecer al cliente final precios bajos.

Por otra parte, las editoriales colombianas aún sostienen niveles bajos de productividad; como resultado del rezago tecnológico, baja IED, baja inversión en maquinaria y formación del talento humano en nuevas tendencias del mercado. A esto se suma la poca participación de servicios de valor agregado, los altos costos de materia prima, en especial el papel, altos aranceles de comercialización y costos de transporte por precaria infraestructura física del país. Todo lo anterior imposibilita la oferta de productos y servicios con precios competitivos.

Adicionalmente, los pronósticos indican que esta tendencia decreciente se va a mantener, lo que es sin duda un reto para el sector.

3.1.2 FACTORES POLITICOS Y LEGALES

La informalidad y la piratería son dos de los factores que más erosionan la competitividad del sector, pues representan la competencia desleal frente a quienes cumplen con los gravámenes y la normatividad aplicable. La informalidad afecta principalmente al segmento de impresión gráfica y la piratería al segmento editorial.

La informalidad empresarial y laboral afecta de manera transversal a todos los asuntos de sostenibilidad del sector:

- Disminuye la productividad y competitividad del sector frente a otros países.
- Disminuye el acceso a las fuentes de financiación que permiten la actualización tecnológica.
- Limita el acceso a programas de capacitación y entrenamiento.
- Afecta la creación de empleo estable y con cubrimiento de seguridad social.

- Destruye valor en la industria, pues satura el mercado con productos de muy bajo costo y calidad.
- Aumenta la probabilidad de incumplimientos de la legislación ambiental.

La alta fragmentación de la industria hace que muchas empresas no alcancen niveles de operación que les permitan insertarse en la economía formal. Entonces, para poder competir, se ahorran los costos que implica la formalidad.

➤ Acciones sectoriales frente a la informalidad

Al reconocer que la informalidad representa uno de los problemas más importantes del sector, Andigraf y el PTP están desarrollando una estrategia para identificar y establecer acciones que permitan mitigarla. Los componentes de esta estrategia son:

1. Dimensionar el problema. Saber cuántos actores informales son, quiénes son, cómo se abastecen, producen y distribuyen sus productos. Con esta información se podrá diseñar una política adecuada para combatir la informalidad. El estudio de informalidad de la Universidad Sergio Arboleda es un primer insumo valioso.
2. Buscar oportunidades de acción para combatir la informalidad desde el Gobierno. Una de ellas es el control ambiental.
3. Buscar que las empresas formales del sector se comprometan a comprar y contratar solamente a empresas formales.

Adicionalmente, se generó un trabajo que comenzó por 3 conversatorios organizados en las Regionales de Bogotá, Antioquia y Valle, que permitieron dar el primer paso de sensibilización ante las instancias institucionales gubernamentales que tienen injerencia en las propuestas de acciones para atender estratégicamente el tema y sus efectos. Se realizaron reuniones con la DIAN¹⁷, con el Gerente del tema de Informalidad en el Ministerio de Industria y Comercio, y

¹⁷ Disponible en: http://media.wix.com/ugd/aaa514_f467f16130f1bd80856da45e251db7ec.pdf Citado el 17 de Febrero de 2014

con el equipo del PTP que está atendiendo este fenómeno para los sectores seleccionados en dicho Programa. Lo anterior, permitió poder trazar una agenda en la que el PTP está apoyando económicamente con la realización de una investigación que adelanta la Universidad Sergio Arboleda, a partir de la cual se puede obtener información para caracterizar el comportamiento del sector informal desde su abastecimiento, su comportamiento empresarial y sus hábitos comerciales; este ejercicio actualmente está terminando su primera fase. En paralelo el PTP apoyó también económicamente al sector a fin de contar con una firma externa que acompañe en la estructuración de diversas acciones que contribuyan a buscar que los formales trabajen con la Industria Gráfica formal, actualmente estamos en la etapa inicial del ejercicio.

Con el ánimo de capacitar a los empresarios en temas de Propiedad Intelectual, se desarrollaron charlas académicas que contaron con la participación de la Superintendencia de Servicios en el caso de Bogotá, y con una persona del equipo jurídico de la Cámara de Comercio de Cali, en el caso de esta ciudad.

Durante el año 2012, se desarrollaron acciones de gestión gremial ante el Ministerio de Comercio Industria y Turismo – MCIT, en la búsqueda de la promoción de políticas y acciones puntuales relacionadas con temas de competitividad y de defensa industrial que protejan los intereses de afiliados tanto internamente como en el contexto internacional. En este sentido se trabajaron los temas presentados a continuación:

- *Reducción de Tarifas Arancelarias:* Para lograr avances en la competitividad de la Industria se presentó ante el Viceministerio de Comercio una propuesta técnicamente soportada, conducente a la eliminación del arancel aplicado a la importación de materias primas, insumos y maquinaria adquirida en el exterior y cuya producción es nula a nivel nacional.

En este sentido se logró que en el decreto 1703 se mantuvieran libres de arancel 43 partidas de vital importancia para la Industria de la Comunicación Gráfica. No obstante, ANDIGRAF continuó durante el segundo semestre brindando argumentos para incluir en el diferimiento arancelario partidas trascendentales no incluidas por el MCIT en respuesta a la mecánica de

acuerdos comerciales negociados previamente. En este sentido, ANDIGRAF, está a la espera del resultado de la más reciente sesión del “Comité de Asuntos Aduaneros, Arancelarios y de Comercio Exterior – COMITÉ TRIPLE A” con la certeza de que se lograrán incluir nuevas partidas en los diferimientos aprobados en el decreto 1703.

- *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales:* En el segundo semestre de 2012, aumentaron los requerimientos de inspección a las materias primas importadas por las empresas afiliadas basados en los precios de referencia existentes en la DIAN. Es así como, con la ayuda de nuestros afiliados, ANDIGRAF ha tratado el tema con la DIAN, y con ella ha creado el compromiso de revisar el insumo que desde la Asociación se entregue soportado en la construcción técnica de criterios y fuentes de información válidos que le permitan actualizar la tabla de precios de referencia de acuerdo a las variaciones de los precios internacionales, evitando pérdidas de tiempo y aumento de costos a las empresas afiliadas.

La piratería es otro problema que afecta la competitividad del sector, específicamente en el segmento editorial. Por ejemplo, en el ámbito universitario hay una fuerte tendencia a adquirir contenidos a través de fotocopias, de la búsqueda y descarga en Internet y de la reprografía ilegal. Ese tipo de acciones podrían debilitarse a través de estrategias gubernamentales y de legislación.

Algunos estudios realizados por la Cámara Colombiana del Libro demuestran que las pérdidas anuales por piratería son cercanas a los 289.100 millones de pesos.

Se han venido desarrollando operativos antipiratería de la mano del Gobierno. En el año 2012 se realizaron 203 operativos, en los que se incautaron 65.499 libros con un valor estimado de 2.306 millones de pesos. La proporción de libros incautados creció en un 17% con respecto a 2011, a pesar de que el número de operativos ese año fue mayor que los realizados en el 2012.

Existe también el reto de contar con una legislación más clara y rigurosa en el tema de derechos de autor. Esto imprescindible para acceder al mercado estadounidense en el marco del TLC.

3.1.3 FACTORES MEDIOAMBIENTALES

El mercado de la Industria Editorial y la Comunicación Gráfica está cada vez más sujeto a la demanda de productos más amigables con el medio ambiente y la disminución del uso de materias primas químicas no sostenibles. Los clientes están empezando a solicitar la elaboración de productos con materiales reciclados, reciclables o degradables. Dar respuesta a estos requerimientos es una oportunidad de ofrecer un valor agregado y fortalecer las relaciones comerciales.

A pesar de la tendencia mundial, en Colombia es común que los clientes corporativos demanden productos y servicios sostenibles, pero no estén dispuestos a pagar un monto adicional por ellos. Generalmente hay un gran compromiso a nivel gerencial, que no se traduce en criterios formales de compras y un compromiso para compartir los sobrecostos

A lo largo de la cadena de valor del sector se generan impactos ambientales, desde el diseño y la producción de la materia prima, hasta el final de su vida útil. Para lograr reducciones significativas en este aspecto, las empresas deben trabajar en colaboración con sus proveedores y sus clientes. Esto es importante dado que las empresas normalmente no se encargan del diseño de los productos. Las decisiones de uso de materiales y diseños innovadores que disminuyan los impactos ambientales de los productos deben hacerse en colaboración con los clientes.

Iniciativas del sector para el apoyo a la gestión ambiental

- Cenigraf cuenta con programas de capacitación en temas ambientales y ofrece asesoría a las empresas para que fortalezcan y desarrollen sus departamentos de gestión ambiental.
- Andigraf informa a sus afiliados sobre la normatividad ambiental y las políticas de vigilancia y control vigentes en temas ambientales.
- Cigraf y Coimpresores crearon un área para asesorar a las empresas del sector en temas de gestión ambiental, planes de manejo de residuos y normatividad, entre otros.

Cigraf y Coimpresores tienen un rol articulador en el tema de gestión ambiental del sector pues acompañan a las empresas a formalizar su gestión ambiental en temas como vertimientos líquidos y residuos sólidos. Además les proporcionan asesoría para implementar un sistema interno de gestión para medir y monitorear su desempeño, y establecer conexión entre las empresas del sector y las empresas encargadas de la disposición final de los residuos.

Con el respaldo, la experiencia y el conocimiento del sector, comenzó a funcionar el departamento de gestión ambiental, DGA, común de Cigraf, para toda la industria.

El DGA de Cigraf se origina como respuesta a lo establecido en el decreto 1299 de abril 22 del 2008, en el que se determina que todas las empresas de carácter industrial, incluidas las micro y pequeñas, deben conformar un departamento de gestión ambiental para prevenir, controlar y minimizar la generación de cargas contaminantes. Dentro de dicho decreto se establece como una de las figuras para implementar la conformación de un DGA: la asesoría de las entidades que trabajan con cada sector empresarial.

Andigraf y Fedegráfica han elaborado estrategias pedagógicas para concientizar a la industria gráfica colombiana sobre la sostenibilidad ambiental. Estas dos organizaciones se aliaron con Hewlett Packard para adelantar jornadas de capacitación con conferencistas nacionales, internacionales, autoridades locales, ONG y clientes.

3.1.4 FACTORES SOCIALES

Los resultados que arrojó el estudio de Andigraf y McKinsey indican que las tendencias globales dominantes son el auge de la impresión por demanda, la digitalización de contenidos y la conciencia ambiental.¹⁸ Los consumidores son quienes marcan la pauta de hacia dónde debe ir el mercado y de cómo deben evolucionar las empresas.

En el mercado existe una creciente demanda por productos de impresión con valor agregado que minimicen los impactos ambientales negativos a partir del uso de materiales más amigables con

¹⁸ Disponible en: <http://www.revistapym.com.co/ediciones-impresas/colombia-grafica> Citado el 19 de Febrero de 2014

el medio ambiente, el uso de tecnologías limpias y el eco diseño. Por parte de los consumidores ha aumentado la demanda de productos con materiales reciclados, reciclables o degradables.

Por otra parte, los clientes cada vez más ordenan imprimir según la necesidad o la venta real de sus productos. El mercado actual globalizado exige a las empresas mayor eficiencia en costos y tiempo. Por esta razón se demanda menor volumen (tiraje) en un menor tiempo de entrega. Las empresas para esto realizan un trabajo en conjunto con sus clientes con el fin de personalizar contenidos y volúmenes para atender las necesidades actuales; convirtiéndose en un proveedor flexible con capacidad de almacenamiento de producto terminado sin generar sobrecostos a sus clientes, de esta forma es más eficiente internamente producir todo el material en un solo tiraje manteniendo un menor costo por unidad para el cliente y dándole la posibilidad de entrega cuando les sea necesario, en las cantidades requeridas.

Por último, en los últimos años se ha presentado un aumento en el consumo de contenido en medios digitales, en especial libros de educación y profesionales.¹⁹

La globalización provocó un cambio radical en todos los procesos por medio de una utilización masiva de internet, lo cual generó un alto consumo de contenidos en medios digitales, en especial libros escolares, llevando a reducir la demanda de medios impresos. “EE.UU. es el principal mercado a nivel mundial y su consumo de papel gráfico podría decrecer entre 1,2% y 5,0% para el año 2020”.²⁰ Además las campañas publicitarias comenzaron a crecer en poder e inversión en medios digitales, se pasó de entregar volantes o Flyers a banners en redes sociales u otras páginas web, la tendencia de cupones físicos de descuento está siendo cada vez más obsoleta y lo último en este mercado se conoce hoy en día como Groupon Publicidad sin inversión inicial y contra resultados, posicionamiento en redes sociales y bases de datos.

¹⁹ Disponible en:

http://www.ptp.com.co/documentos/PTP_informe_sector_Editorial%20y%20de%20la%20Comunicaci%C3%B3n%20Gr%C3%A1fica%20%20FINAL.pdf Citado el 19 de Febrero de 2014

²⁰ Disponible en:

http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Documento_Final_20Industria_Comunicacion_Grafica.pdf, pág. 268. Citado el 19 de Febrero de 2014

Un claro ejemplo es la transición de enciclopedias físicas a Encarta, y de esta misma a Wikipedia, una enciclopedia gratuita en internet al alcance de todo el público. Este caso llevo a la quiebra a periódicos estadounidenses, y promovió la producción de noticias online, catálogos en línea, libros digitales gratuitos e historias médicas electrónicas actualizaciones en tiempo real, información de todas partes del mundo en un solo lugar. No sin antes, ir acompañado de productos tecnológicos como Iphones, Ipads, teléfonos inteligentes, aplicaciones como gurú, entre otras. Por esta razón productos como directorios telefónicos, mapas, libros profesionales, entre otros, han perdido su peso y su valor en el mercado Groupon como guía online. Sumándole a esto, el funcionamiento de la biblioteca digital más antigua PROJECT GUTENBERG, en la actualidad con más de 27.000 libros disponibles y con más de 400 nuevos títulos producidos cada mes, y GOOGLE PRINT, que se lanzó en 2004, apoyado por más de 20 instituciones en las que se encuentra (Harvard University, New Work Public Library), y para lo cual planean digitalizar 15 millones de volúmenes para el año 2014.²¹ En el caso de los e-books se espera que el segmento comercial crezca más que los otros segmentos que son universitarios y colegios.²²

3.1.5 FACTORES TECNOLOGICOS

Según el último Boletín Trimestral de las TIC, en Colombia hay ya 3.756.174 suscriptores a Internet móvil²³ (y cerca de 15.300.00 personas que sin ser abonados acceden mediante sus dispositivos móviles a Internet). La tasa interanual de crecimiento de suscriptores es del 22,3%, y el total del tráfico de datos con origen móvil se acerca al 30%.

La reciente adjudicación de las redes 4G, ya en pleno despliegue, hace prever que este proceso de traslado del tráfico hacia la movilidad continuará acelerándose. Anualmente se venden unos

²¹ Disponible en:

http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Documento_Final_20Industria_Comunicacion_Grafica.pdf, pág. 272. Citado el 19 de Febrero de 2014

²² Disponible en:

http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Documento_Final_20Industria_Comunicacion_Grafica.pdf, pág. 274. Citado el 19 de Febrero de 2014

²³ Disponible en: http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-3853_archivo_pdf.pdf, pág. 17. Citado el 19 de Febrero de 2014

tres millones de smartphones en Colombia, y los usuarios se descargan por media 17 aplicaciones, usando semanalmente la mitad de ellas, según datos de las operadoras y los fabricantes.

Este veloz crecimiento presenta retos y oportunidades para los sectores que tradicionalmente han utilizado la imagen impresa para comunicar. Lo cierto es que las nuevas tecnologías no compiten en un juego de suma cero con los medios tradicionales.

Por el contrario, bien utilizadas pueden servir para potenciar los mensajes, incluso para difuminar la frontera entre el mundo digital y tradicional hasta el punto que los usuarios salten del uno al otro sin dificultad. En este sentido cabe destacar el papel relevante que pueden jugar los tablets y smartphones, a través de la casi infinitas posibilidades que ofrecen las apps, y uno de sus elementos más infrautilizados: las cámaras. En efecto, la cámara, en conjunción con una app adecuada, puede, mediante la tecnología de reconocimiento de imágenes impresas en cualquier soporte convencional, convertirse en un nuevo canal que vincule al consumidor final con el proveedor. Los logos, las fotografías, los envases pueden ser reconocidos por los dispositivos y desencadenar en estos la presentación de los contenidos digitales multimedia deseados: vídeos, audios, textos, cupones virtuales, acceso a páginas web, etc.

Las nuevas tecnologías, con su capacidad de modificar la vigencia temporal de los contenidos, ya no se trata de llamar la atención con una novedad. La generalización de los dispositivos inteligentes permite considerarlos ya como una vía más de monetización. Esto se consigue no solo al crear un nuevo canal de comunicación entre el cliente y la marca, sino facilitándole la posibilidad de efectuar la compra impulsiva. También es una nueva vía de promoción, con la incorporación de juegos, cupones de fidelización, etc. que se activan mediante el uso combinado de una app y un dispositivo.

Conviene recordar que nuevos dispositivos, como las gafas de realidad virtual, están muy cerca de llegar al mercado, abriendo nuevas y aún desconocidas oportunidades.

Las nuevas tecnologías no son competidoras de los medios tradicionales de impresión gráfica: al contrario, bien utilizadas pueden servir como un potente instrumento para revitalizarlas, creando una experiencia aún más enriquecedora y atractiva a los usuarios finales.

3.2 ENTORNO ESPECIFICO

3.2.1 MISIÓN

Prestar servicios de artes gráficas mediante la asesoría, diseño y realización de productos acordes al manejo de imagen corporativa de nuestros clientes, empleando talento humano competente y comprometido, materias primas de excelente calidad y mejoramiento continuo de nuestros procesos. Para lograr la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, propietarios, empleados, proveedores y de la sociedad en general.²⁴

3.2.2 VISIÓN

Ser líderes en el sector de artes gráficas a nivel nacional, logrando una participación del 3% en el año 2023 a través del cumplimiento en tiempos de entrega, asesoría y servicio al cliente, productos y servicios de la más alta calidad y precios competitivos. Todo esto soportado por un recurso humano comprometido y con excelente actitud de servicio para lograr la satisfacción de nuestros clientes, mediante procesos de mejoramiento continuo.

3.2.3 POLITICA DE CALIDAD

Para la satisfacción de nuestros clientes, Editorial Edeco tiene las siguientes directrices de calidad:

- Prestar los productos y servicios con eficacia y eficiencia.
- Identificar las necesidades del cliente.
- Talento humano competente y comprometido.
- Mejoramiento continuo de nuestros procesos.
- Fidelización y segmentación de nuestros clientes

²⁴ Disponible en: www.edeco.com.co

3.2.4 PRINCIPALES COMPETIDORES DE LA EMPRESA

En Colombia, empresas como Carvajal y Panamericana lideran el mercado de artes gráficas; sin embargo no representan una competencia directa para la empresa Editorial Edeco Ltda, por tanto estudiaremos los casos de grandes competidores como lo son: Grafiq Editores SAS,

GRAFIO EDITORES SAS

Empresa fundada en 1994 (20 años de experiencia) de reconocido liderazgo, gran calidad, alta capacidad de innovación, agilidad de respuesta y vanguardia tecnológica. Su objetivo es continuar evolucionando y ofrecer cada vez más la mejor alternativa que responda totalmente a las expectativas y a los más altos estándares de calidad requeridos por sus clientes. Se caracteriza además por la asesoría en diseño e impresión de todo tipo de material publicitario.²⁵

El portafolio de productos incluye: afiches, lenticulares, ayudaventas, buzones, calendarios, móviles, boletines, bolsas, plegadizas, revistas, plegables, ringlentes, carpetas, sobres, cartillas, stickers, adhesivos, catálogos, volantes, libros, etiquetas, habladores, banderines, pendones, pasacalles, pancartas, publicaciones periódicas, displays y muebles exhibidores.

Es una empresa que va siempre a la vanguardia en tecnología; lo anterior se evidencia en la incursión en nuevas tendencias de impresión, como lo son impresión digital, offset y en gran formato. Estos sistemas de impresión le permiten a la empresa reducir costos, aumentar la capacidad de producción, mejorar la calidad y ofrecer nuevas líneas de productos.

Ventajas de la Impresión Digital:

- Máxima velocidad: no hay preparación ni requiere secado posterior.
- Óptima para tirajes de poca cantidad
- Apta para impresión personalizada (datos variables).
- Flexibilidad: posibilidad de variar el papel en cada trabajo.

²⁵ Disponible en: <https://www.facebook.com/GrafiqEditoresSas/info> Citado el 18 de Abril de 2014

Ventajas de la Impresión Offset:

- Óptimo para largos tirajes
- Permite imprimir tintas planas (Pantone, Oro, Plata, etc.)
- Calidad de impresión “constante” y perdurable en el tiempo.
- Costes individuales bajos (una vez cubiertos los costes de entrada en máquina)²⁶

En relación al posicionamiento de marca, Grafiq Editores cuenta con redes sociales como Facebook y twitter; con el objetivo de lograr una mayor interacción con clientes actuales y potenciales, a través de estas redes sociales como Facebook (90 seguidores) y Twitter (691 seguidores)²⁷ comunica nuevos productos, servicios, promociones, catalogo y eventos principalmente. Adicionalmente, ha invertido en pautas de revistas de mercadeo como P&M con el objetivo de alcanzar una mayor visibilidad y exposición de marca.

Dentro de la cartera de clientes se encuentran empresas reconocidas como: La alcaldía mayor de Bogotá, Carulla, Coca Cola, Nestlé, Éxito, Haceb, Marca CO, Club el Nogal, Unilever, Aero Republica, Redeban, Davivienda, Colpatria, BBVA, Burger King, Claro, ETB, Kia, Chevrolet, Sodimac Corona, entre otros.²⁸

Cabe destacar que Grafiq Editores dentro de su página web, comparte fotografías y cargos de todo el equipo de trabajo de la empresa, con el propósito de generar confianza y credibilidad en clientes y visitantes de la página.

IMPRESOS JC

Empresa fundada en el año 2002 (12 años de experiencia), trabaja con tecnología de punta y un equipo de personal calificado para prestar el mejor servicio.

²⁶ Disponible en: <http://www.impresion.cat/impresion-digital-offset-ventajas/> Citado el 18 de Abril de 2014

²⁷ Disponible en: <https://twitter.com/GrafiqEditores> Citado el 18 de Abril de 2014

²⁸ Disponible en: <http://grafiq.com.co/Pages/Clientes.html> Citado el 18 de Abril de 2014

El portafolio de productos y servicios incluye: Plegables, Afiches, Cajas plegadizas, Tarjetería, Bolsas, Libros, Facturas, Catálogos, Brochure, Etiquetas, Papelería Comercial y Formas Continuas.²⁹

Actualmente trabaja con sistema offset e impresión en pequeño y gran formato.

Por otra parte ofrece asesoría al cliente, diseño de imagen y empaques, identidad corporativa y diagramación.

Con respecto al posicionamiento de marca, cuenta con el dominio de página web, sin embargo, se encuentra en construcción.

LINOTIPIA MARTINEZ SAS

Empresa fundada en 1958 (56 años), cuenta actualmente con tecnología avanzada, servicios de impresión offset, digital y pre prensa.

Linotipia Martínez se ha destacado por ser una empresa que mantiene controles de calidad en todos los procesos productivos, con el objetivo de siempre garantizar calidad a sus clientes. En los últimos años ha implementado políticas ambientales; ya que ha sido consciente de la repercusión medioambiental que supone su actividad; por lo anterior al día de hoy cuenta con un certificado expedido por la Secretaria Distrital de Salud de Bogotá que respalda la utilización racional de la energía y del agua de la empresa, a través de programas de optimización y minimización del consumo de estos recursos naturales.

Debido a la gran trayectoria, Linotipia cuenta hoy en día con clientes de alto reconocimiento como: Quala, Purina, Kimberly Clark, Cadena de hoteles Estelar, Procter & Gamble, Cafam, Coca Cola, Nestlé, IBM, entre otros.

²⁹ Disponible en: <http://www.impresosjc.com/> Citado el 18 de Abril de 2014

3.2.5 Cadena de Abastecimiento de Editorial Edeco Ltda.

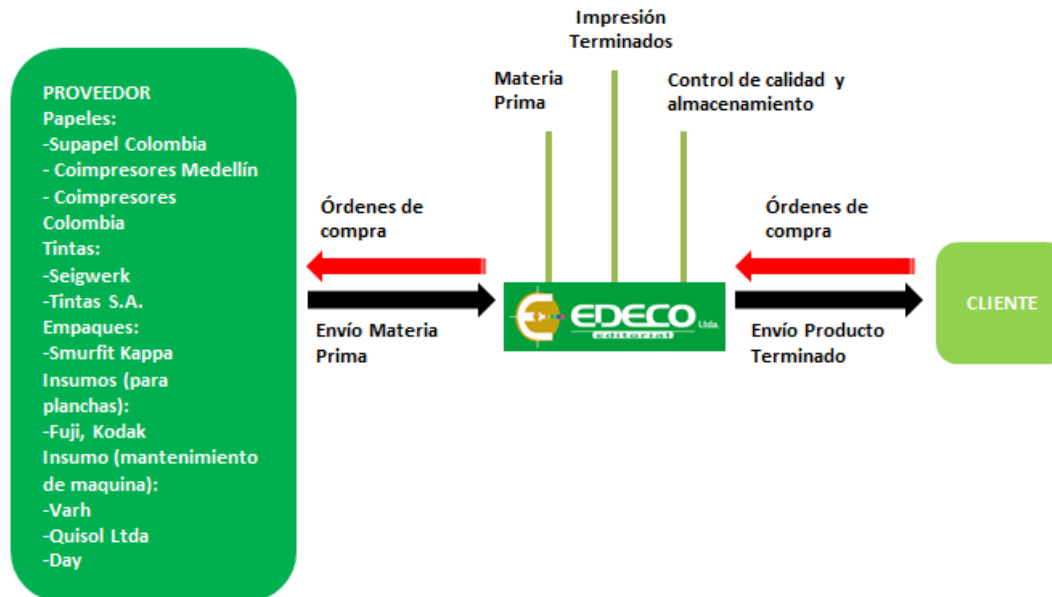
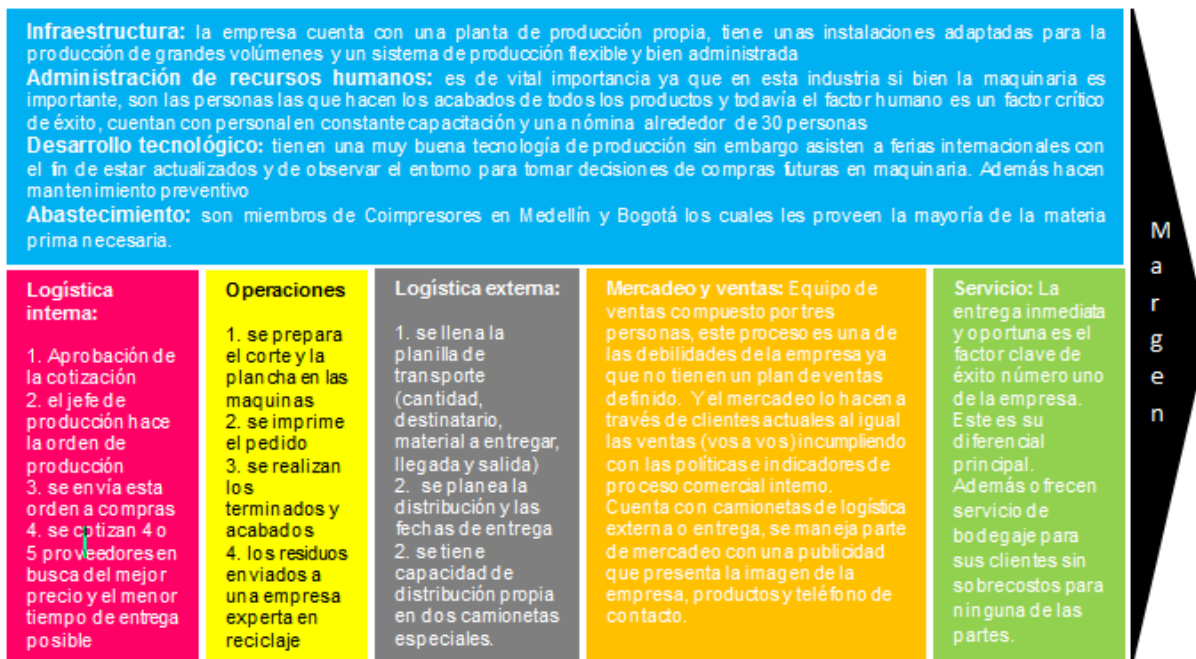


Ilustración 5 Cadena de Abastecimiento de Editorial Edeco Ltda. Fuente: Elaboración Propia

3.2.6 Cadena de Valor Editorial Edeco Ltda.



3.2.7 MATRIZ DOFA

Propuesta por G Steiner en 1969, plantea los factores críticos de éxito sobre el entorno empresarial y la capacidad interna de una empresa con el fin de determinar estrategias.³⁰

Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean un atractivo, mientras que los internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado. Más que una evaluación cuantitativa se busca entender los cambios en el entorno y medir nuestra capacidad de competir contra las mejores organizaciones.

En el DOFA se considera los factores económicos, políticos, sociales y culturales como factores que representan las oportunidades y amenazas relativas al ámbito externo de la empresa, al incidir en su quehacer. Las oportunidades y amenazas posibilitan la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo de la empresa, mientras que las fuerzas y debilidades corresponden al ámbito interno de la empresa. En el proceso de planeación estratégica, la empresa debe realizar el análisis de cuáles son las fuerzas con que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

A partir del listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se realiza la comparación de enunciados, lo cual permite visualizar como algunas fortalezas aprovechadas adecuadamente pueden contrarrestar a algunas debilidades y viceversa, como algunas debilidades pueden estar afectando la mejor utilización de las fortalezas.

MATRIZ DOFA EDITORIAL EDECO LTDA.

| MATRIZ DOFA EDITORIAL EDECO LTDA. | |
|---|--|
| FUERZAS: | DEBILIDADES: |
| Buena capacidad instalada para la producción de grandes volúmenes. | Poca estructura y cumplimiento con el plan de ventas |

³⁰ Johnson, G. Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Chicago: Prentice Hall. Pág. 146.

| | |
|---|---|
| <p>Personal capacitado en todos los niveles y en el manejo de las maquinas.</p> <p>Capacidad propia de distribución</p> <p>Cumplimiento de las entregas a los clientes en tiempo record</p> <p>Productos de excelente calidad.</p> <p>Producción flexible que se adapta a las necesidades del cliente</p> <p>27 años de experiencia en la producción gráfica, lo que los hace reconocidos en la industria.</p> <p>Cumple con las normas medioambientales para la producción gráfica (DAMA)</p> | <p>No existen alianzas estratégicas con otras empresas del sector.</p> <p>No tienen un planeamiento estratégico en el largo plazo.</p> <p>La adquisición de nuevas tecnologías para ampliar el portafolio de productos son muy costosas y no se tiene la capacidad actual para hacerlo.</p> |
| <p>OPORTUNIDADES:</p> <p>Programa de transformación productiva del sector para potencializarlo y convertirlo de talla mundial</p> <p>Crecimiento del sector en etiquetas y empaques</p> <p>Con el TLC se espera que bajen los costos de la materia prima para la producción de artes gráficas en Colombia</p> <p>Nuevos organismos formales del sector que proporcionan integración y credibilidad.</p> | <p>AMENAZAS:</p> <p>Mercado fragmentado</p> <p>Alta informalidad</p> <p>Canibalización de precios</p> <p>Las nuevas tendencias como la digitalización de contenidos, los servicios adicionales a la impresión y la diferenciación de productos son los que más afectaran esta industria y a la empresa Editorial Edeco LTDA en los próximos años</p> |

Tabla 1 Matriz DOFA Editorial Edeco. Fuente: Elaboración Propia

3.2.8 MATRIZ DE ANSOFF

La Matriz de Ansoff es una herramienta que permite determinar la estrategia de crecimiento de una organización basada en la relación producto mercado de dicha empresa y en las nuevas áreas o unidades estratégicas de negocio resultantes.³¹

Para Ansoff, la estrategia es la manera que la empresa tiene para afrontar el futuro teniendo en cuenta la relación producto-mercado. Ansoff identifica cuatro componentes de la estrategia que son:

1. **Ámbito producto-mercado** (los productos y mercados que la empresa trabaja).

³¹ Disponible en: http://www.12manage.com/methods_productmarketgrid_es.html Citado el 19 de Febrero de 2014

2. Un vector crecimiento (los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto-mercado).
3. Ventajas competitivas (las principales características que la firma tiene en cada posición producto-mercado que hacen fuerte su poder competitivo).
4. Sinergia (se aprovecha la situación de la empresa para mejorar).

En la Matriz de Ansoff se representan los componentes:

| | | Productos | |
|----------|----------|-------------------------|---------------------------------|
| | | Actuales | Nuevos |
| Mercados | Actuales | Penetración del mercado | Lanzamiento de nuevos productos |
| | Nuevos | Desarrollo del mercado | Diversificación |

- **Mercado actual/ producto actual:** la penetración de mercado se debe hacer con precios bajos para lo cual la empresa Edeco LTDA no está preparada ya que debería aumentar los volúmenes de producción a fin de ofrecer un producto a menor precio apalancándose en las economías de escala. Deben implementar un plan de ventas efectivo que les permita realizar ventas cruzadas con el fin de ofrecer y vender todos los productos del portafolio por ejemplo impulsar el manejo de material de señalización de empaques peligro, aprovechar ese conocimiento y ofrecerlo a los clientes actuales y prospectos, lograr ser productos sustitutos a los materiales no renovables como el plástico, ofrecer productos similares en funcionalidad pero en menor costo, ejemplo: cajas de exhibición para supermercados, empaques plegadizos.
- **Mercado actual/ producto nuevo:** gracias a la flexibilidad de producción que tiene la empresa, puede personalizar los productos a la medida del cliente. Pero para entrar fuertemente en el sector de empaques o abrir otras unidades de negocio, requiere una altísima inversión en maquinaria. Los nuevos productos en la actualidad están dados por los requerimientos del cliente y no por un departamento o estrategia de desarrollo de nuevos productos para el mercado Colombiano.

- **Mercado nuevo/ producto actual:** lo que pretende el programa de transformación productiva es precisamente llevar los productos de la industria gráfica Colombiana a Estados Unidos, Centro América y Sur América³². Para esto la empresa Edeco debe prepararse y alinearse internamente además de hacer contacto con estos organismos que están en pro de impulsar al sector. Actualmente la empresa no tiene planes de exportación ni de internacionalización; esta sería una de las recomendaciones principales, con los clientes actuales que muchos son empresas multinacionales, ofrecer los productos que Edeco hace para ellos en Colombia en otros países donde se encuentren sucursales de estas empresas, centralizar la producción gráfica de las multinacionales en nuestro país.
- **Mercado nuevo/ producto nuevo:** esta es la fase de crecimiento y expansión máxima de una empresa, considerando que la Editorial Edeco LTDA no ha pasado por las dos etapas anteriores no se considera prudente recomendar esta estrategia a la empresa.

3.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ESTRATÉGICOS

3.3.1 ANÁLISIS DE HACINAMIENTO

3.3.1.1 HACINAMIENTO CUANTITATIVO

El hacinamiento cuantitativo tiene como finalidad determinar el grado de asimetría en los resultados financieros del sector estratégico, para lo que se requieren cálculos estadísticos como la media, la mediana, el tercer cuartil, el coeficiente de variación, y desviación estándar.³³

Es necesario establecer un indicador financiero que sirva como elemento de comparación en el sector estratégico, para ello se utiliza la información financiera de los últimos 4 años como mínimo.

Rentabilidad (neta) = Utilidad Neta / Ventas Netas

³² Disponible en: http://www.ptp.com.co/editorial_industria_comunicacionGrafica/Editorial_e_Industria.aspx Citado el 19 de Febrero de 2014

³³ Rivera, H. & Restrepo, L. (2008). *Análisis Estructural de Sectores Estratégico*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. Pág. 46.

| HACINAMIENTO CUANTITATIVO | | | | |
|----------------------------------|------------|----------------------|-------------------|------------------|
| EMPRESA | AÑO | UTILIDAD NETA | VENTA NETA | INDICADOR |
| EDECO | 2009 | \$ 197.000.000 | \$ 2.897.000.000 | 6,80% |
| | 2010 | \$ 199.000.000 | \$ 3.216.000.000 | 6,19% |
| | 2011 | \$ 276.000.000 | \$ 3.465.000.000 | 7,97% |
| | 2012 | \$ 305.000.000 | \$ 3.867.000.000 | 7,89% |
| GRAFIQ EDITORES | 2009 | \$ 597.000.000 | \$ 13.129.000.000 | 4,55% |
| | 2010 | \$ 531.000.000 | \$ 13.492.000.000 | 3,94% |
| | 2011 | \$ 416.000.000 | \$ 13.293.000.000 | 3,13% |
| | 2012 | \$ 391.000.000 | \$ 11.618.000.000 | 3,37% |
| IMPRESOS JC | 2009 | \$ 234.000.000 | \$ 3.309.000.000 | 7,07% |
| | 2010 | \$ 278.000.000 | \$ 3.783.000.000 | 7,35% |
| | 2011 | \$ 341.000.000 | \$ 3.729.000.000 | 9,14% |
| | 2012 | \$ 388.000.000 | \$ 4.114.000.000 | 9,43% |
| LINOTIPIA MARTINEZ | 2009 | -\$ 127.000.000 | \$ 9.578.000.000 | -1,33% |
| | 2010 | \$ 31.000.000 | \$ 9.970.000.000 | 0,31% |
| | 2011 | \$ 123.000.000 | \$ 9.959.000.000 | 1,24% |
| | 2012 | \$ 526.000.000 | \$ 10.762.000.000 | 4,89% |

Tabla 2 Hacinaamiento Cuantitativo por Empresa. Fuente: Elaboración Propia

Indicadores estadísticos aplicados a la Rentabilidad (neta) sector de artes gráficas periodo 2009 – 2012

| AÑOS | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Media | 4,27% | 4,45% | 5,37% | 6,39% |
| Mediana | 5,67% | 5,06% | 5,55% | 6,39% |
| Tercer cuartil | 6,80% | 6,19% | 7,97% | 7,89% |
| Desviación estándar | 3,90% | 3,10% | 3,79% | 2,76% |
| Coeficiente de variación | 0,91 | 0,70 | 0,71 | 0,43 |

Tabla 3 Indicadores Estadísticos aplicado a la Rentabilidad Fuente: Elaboración Propia

Con los datos anteriores del sector, se pretende ubicar las empresas en zonas de hacinaamiento:

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--------------|--|----------|----------|----------|
| Zona 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Zona 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Zona 3 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Zona 4 | 0 | 2 | 2 | 2 |
| Zona 5 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Zona 1 | Empresas con Rentabilidad mayor al tercer cuartil | | | |
| Zona 2 | Empresas con Rentabilidad entre mediana y tercer cuartil | | | |
| Zona 3 | Empresas con Rentabilidad entre media y mediana | | | |
| Zona 4 | Empresas con Rentabilidad positivo inferior a la media | | | |
| Zona 5 | Empresas con Rentabilidad negativo | | | |

Tabla 4 Zonas de hacinamiento Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta las anteriores gráficas y resultados podemos concluir que de las cuatro empresas analizadas; Impresos JC se destaca como la editorial de mayor porcentaje de rentabilidad; ésta empresa ha logrado ejecutar de manera eficiente y eficaz los activos de la empresa, así como la estructura de gastos y costos que permiten obtener al final del ejercicio una rentabilidad en el año 2012 del 9,43%, un porcentaje jamás alcanzado por otras empresas estudiadas en el presente trabajo.

Cabe mencionar que el nivel de ventas que ha presentado desde el 2009 es muy similar al de la empresa Edeco y en comparación a la empresa Grafiq Editores, ha reportado similares valores de rentabilidad pero con un volumen de ventas muy inferior al 50% de las ventas de Grafiq impresores; lo cual pone en manifiesto el alto nivel de productividad; dado que ha logrado resultados más eficientes a un menor costo.

Por otra parte, se puede evidenciar que las empresas como Grafiq editores y Linotipia Martínez, son las empresas que reportan niveles de rentabilidad por debajo de la media, lo cual revela la mala gestión de recursos aun cuando han sido las dos empresas que presentan los mayores volúmenes de ventas.

Finalmente, el sector en términos generales presenta un crecimiento, debido a un incremento en el porcentaje de rentabilidad de casi todas las empresas evaluadas en los últimos 4 años; así mismo la media presenta un crecimiento en el tiempo.

Hasta el momento no se puede afirmar si el sector de artes gráficas presenta hacinamiento, por lo cual se hace necesario estudiar el análisis cualitativo para llegar a una conclusión definitiva, la cual se expone a continuación:

3.3.1.2 HACINAMIENTO CUALITATIVO

Es de gran importancia el hacinamiento cualitativo, pues éste analiza el grado de imitación entre las empresas, la cual erosiona la rentabilidad de cada una de ellas, llevándolas finalmente a una convergencia estratégica y a partir de allí al hacinamiento.

La convergencia se da cuando un grupo de empresas terminan desarrollando actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas, lo que conduce a una competencia basada en precios, y el efecto es una erosión de la rentabilidad en el tiempo.³⁴

En la siguiente tabla, se muestra el nivel de imitación entre las cuatro empresas evaluadas:

| TABLA 5 IMITACIÓN | | | | | | |
|----------------------------|--------|----------------------|----------|-----------------|-------------|--------------------|
| VARIABLE | | | EMPRESAS | | | |
| Tipo | Peso % | Necesidades | Edeco | Grafiq Editores | Impresos JC | Linotipia Martínez |
| Producto / Servicio | 25% | Digital | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Personalizado | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Cantidades pequeñas | 2 | 3 | 3 | 3 |
| | | Portafolio amplio | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Calidad | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Asesoría en Diseño | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Manejo de inventario | 3 | 2 | 3 | 3 |

³⁴ Rivera, H. & Restrepo, L. (2008). *Análisis Estructural de Sectores Estratégico*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. Pág. 66.

| | | | | | | |
|---------------------|-------------|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | | Sumatoria | 20 | 20 | 21 | 21 |
| | | Calificación | 5,00 | 5,00 | 5,25 | 5,25 |
| Precio | 50% | Plazos de pago (60 y 90 días) | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Precios Bajos | 2 | 2 | 3 | 3 |
| | | Negociación de proveedores | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Formas de pago | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Sumatoria | 11 | 11 | 12 | 12 |
| | | Calificación | 5,5 | 5,5 | 6 | 6 |
| Distribución | 24% | Tiempos record entrega | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Entregas nacionales | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Entregas Internacionales | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Sumatoria | 9 | 9 | 9 | 9 |
| | | Calificación | 2,16 | 2,16 | 2,16 | 2,16 |
| Promoción | 1% | Página web | 3 | 3 | 1 | 1 |
| | | Revistas | 3 | 3 | 1 | 1 |
| | | Interacción redes sociales | 1 | 3 | 1 | 1 |
| | | Páginas amarillas | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Nuevas líneas de producto | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Sumatoria | 13 | 15 | 9 | 9 |
| Calificación | 0,13 | 0,15 | 0,09 | 0,09 | | |
| Total | | | 12,79 | 12,81 | 13,50 | 13,50 |

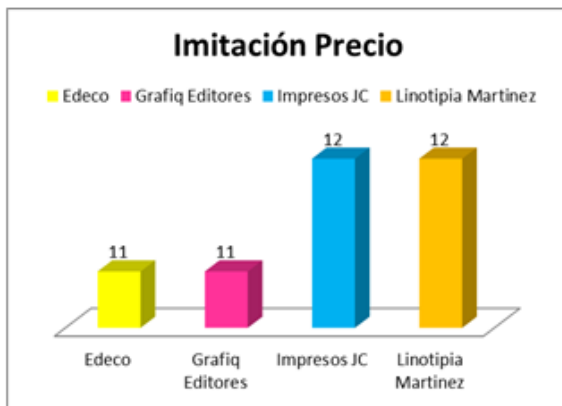
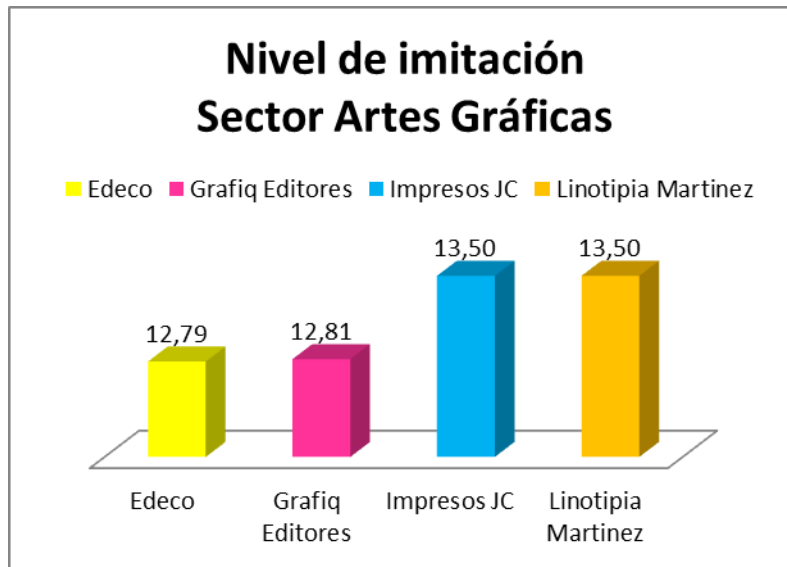


Ilustración 7 Nivel de imitación Fuente: Elaboración Propia

La razón por las que en el sector de artes gráficas se da la convergencia estratégica se puede atribuir a dos factores:

En primer lugar a las bajas barreras de entrada que presenta el sector; debido a que producir material litografico es de fácil elaboración, pues en el mercado se encuentra fácilmente maquinaria usada altamente calificada al igual que no se requiere instalaciones amplias para desarrollar esta actividad, a esto se puede sumar la falta de supervisión de las autoridades por este tipo de establecimientos informales; todo lo anterior contribuye a que el mercado se convierta en altamente competitivo, en donde la calidad es de fácil imitación, al igual que la variedad de productos y demás actividades secundarias como logistica por el fácil acceso a camionetas que permitan despachar el producto, promoción por la facilidad y costo bajo para crear una página web, comunicación a través de páginas amarillas, entre otros. Es así como la unica variable que difiere en la decisión de compra del cliente es el precio, ya que los productos son los mismos, con la misma calidad estandar, mismos tiempos de entrega y plazos de pago.

Teniendo en cuenta el alto nivel de informalidad en el sector y la facilidad que tienen estas empresas informales para ofrecer precios más bajos; las empresas legalmente formalizadas del sector se ven obligadas a bajar sus precios con el objetivo de fidelizar a sus clientes.

Por otra parte, debido a los altos costos de materia prima en Colombia, como el papel y tintas, las empresas se ven en la necesidad de sostener precios que les permitan cubrir estos costos y tener un margen de ganancia; lo anterior se traduce en precios relativamente altos en comparación a los precios que ofrecen empresas en el exterior, mucho más bajos debido a los costos bajos de la misma materia prima. Todo lo anterior contribuye a que clientes grandes de sectores como el farmaceutico, alimentos, moda, entre otros; importen producto a empresas en el exterior con el fin de reducir costos en los empaques y material litografico de sus productos. Es así como las empresas Colombianas, con el objetivo de fidelizar estas empresas grandes bajan sus precios casi a costo con el fin de obtener un flujo de caja constante por parte de sus clientes.

La convergencia estratégica se da como resultado de factores dominantes en el mercado como lo son las bajas barreras de entrada y altos costos de materia prima; que conducen finalmente a las empresas a bajar sus precios para sostener un flujo contante de caja y clientes grandes.

Por último, teniendo en cuenta los análisis del nivel de imitación de las cuatro empresas y los gráficos que tomaron las 4P's del Marketing (Producto, Precio, Publicidad y Promoción); podemos deducir que existe un grado alto de imitación en el sector; debido a que la calificación entre las empresas es estrecha; lo que significa que la gestión de estas cuatro variables se desarrolla de manera muy similar en cada una de las empresas estudiadas.

A continuación se detalla cada variable estudiada:

Producto: El análisis muestra un alto grado de imitación, debido a los resultados similares; es decir, las empresas de artes gráficas ofrecen los mismos productos litográficos, como son los catálogos, empaques, etiquetas, papelería comercial, habladores, material POP, entre otros. Lo que las diferencia es la asesoría en diseño y la atención personalizada que está directamente relacionado con las competencias y habilidades del personal. Con respecto a la oferta de productos en cantidades pequeñas, Edeco es la única empresa que ofrece esta modalidad pero no puede garantizarla siempre en todos sus trabajos, ya que para elaborar trabajos en pequeñas cantidades se requiere de maquinaria digital, para lo cual Edeco terceriza este proceso sin garantía en todos los casos de que el proveedor cuente con disponibilidad.

Por otra parte, Grafiq editores es la única empresa que no cuenta con el servicio de manejo de inventarios, debido a que no cuenta con bodegas propias como si lo tienen las demás litografías.

Precio: Los precios del portafolio de productos varía de acuerdo a la capacidad productiva de cada empresa, así como del tipo de maquinaria que se emplea a lo largo del proceso; dado que maquinaria de última tecnología como máquinas offset y digitales permiten un desempeño de mejor calidad, reducir tiempos de producción y costos variables por producto. En este sentido Impresos JC y Linotipia Martínez son reconocidos por ofrecer los precios más competitivos; debido a que en los últimos 4 años han adquirido la mejor tecnología, permitiéndoles obtener un precio mucho más bajo que empresas como Edeco y Grafiq Editores; en donde esta tecnología ha sido tercerizada y por lo tanto representa un mayor costo. En relación a formas y plazos de entrega, todas las empresas tienen iguales políticas de 60 a 90 días, así como las mismas condiciones y beneficios en negociación con proveedores.

Distribución: La entrega de productos se gestiona de la misma forma en las cuatro empresas, todas ellas cuentan en promedio con 1 o 2 carros para despachar los pedidos, así mismo, cuentan con servicio de entrega a nivel nacional e internacional a través de empresas intermediarias como Servientrega y Deprisa principalmente. Hasta el momento ninguna empresa cuenta con punto de venta directo; debido a que el segmento de clientes se concentra en el mercado B2B, es decir, empresas grandes como clientes, aun el mercado domestico se encuentra inexplorado.

Promoción: En esta categoría se observa un alto grado de imitación en el caso de las cuatro empresas; emplean medios de comunicación como revistas de mercadeo y negocios por ejemplo P&M solamente en el caso de Edeco y Grafiq Editores con el propósito de posicionarse en el mercado de grandes compañías. Cabe destacar que todas las empresas emplean páginas amarillas como el principal medio de comunicación y promoción dirigido a un mercado domestico y de empresas pequeñas, y solamente empresas como Grafiq Editores y Edeco cuentan con página web y posicionamiento en motores de búsqueda como google, para posicionar la marca y aumentar el reconocimiento de la misma.

En adición a lo anterior, cabe resaltar que de las cuatro empresas, quien se ha enfocado en esta categoría y ha identificado grandes oportunidades a través del posicionamiento en redes sociales ha sido Grafiq Editores, ha logrado interactuar con clientes, a gestionado estrategias de voz a voz, promociones a través de estas redes como Twitter y Facebook.

Por otra parte, Edeco es la única empresa que cuenta con un sistema de cotización y formulario de contacto en la página web, además de recepción de quejas y reclamos para mejorar la calidad del servicio y productos.

En conclusión, la principal diferencia en esta categoría radica en el enfoque de las empresas hacia medios tradicionales de publicidad como los periodicos, revistas, paginas amarillas, entre otros, ó medios nuevos de publicidad como redes sociales, bases de datos, publicidad online en motores de búsqueda y páginas web.

A continuación se analizara el grado de confluencia estratégica, pero antes vale la pena aclarar varios conceptos que se exponen en la tabla de confluencia estratégica:

| COMUNICACIÓN DIRECTA | COM. INTITUCIONAL | EMPAQUE | |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Brochures ● Catálogo ● Folletos ● Plegables | <ul style="list-style-type: none"> ● Tarjetones ● Literaturas ● Cuadernos Corporativos | <ul style="list-style-type: none"> ● Boletines ● Carpetas ● Informes ● Membretes ● Escarapelas | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ● Botones ● Porta Tiquetes ● Programas ● Tarjetas | <ul style="list-style-type: none"> ● Etiquetas ● Cajas Plegizadas ● Sobres ● Papel regalo ● Fundas | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ● Estuches ● Líneas adhesivas ● Bolsas Publicitarias ● Empaques especiales | |
| COMUNICACIÓN PUBLICITARIA | ORG. AMINISTRACIÓN EMPRESAS | EDITORIAL | PROMOCIÓN |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Afiches ● Banderas ● Banderines ● Calcomanías ● Cenefas | <ul style="list-style-type: none"> ● Dispensadores ● Displays ● Hablador de estantería ● Móvil ● Rompetráfico | <ul style="list-style-type: none"> ● Facturas ● Remisiones ● Cuentas de cobro ● facturas de caja | <ul style="list-style-type: none"> ● Comprobantes de Ingreso y Egreso ● Toma pedidos ● Cotizaciones |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ● Libros ● Revistas ● Periódicos | <ul style="list-style-type: none"> ● Stiker ● Calendarios ● Portavasos ● Viseras |

Ilustración 8 Productos Edeco Fuente: Productos Edeco.
<http://editorialedeco.com/index.php/productos>

| TABLA 6 CONFLUENCIA ESTRATÉGICA - SECTOR ARTES GRÁFICAS | | | | | | |
|---|--------|----------------------------|-----------|-----------------|-------------|--------------------|
| VARIABLE | | | EMPRESAS | | | |
| Tipo | Peso % | Categoría | Edeco | Grafiq Editores | Impresos JC | Linotipia Martínez |
| Producto | 30% | Pre prensa | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Litografía | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Impresión Digital | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Comunicación Directa | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Comunicación Institucional | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Empaques | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Papelería Empresarial | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Editorial | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Promoción | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Comunicación Publicitaria | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Sumatoria | | | 30 | 30 | 30 | 30 |

| | | Calificación | 9,00 | 9,00 | 9,00 | 9,00 |
|--------------------|-----|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Proveedores | 40% | Garantía y cumplimiento | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Plazo de pago (60 a 90 días) | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Precios Bajos | 2 | 2 | 3 | 3 |
| | | Abastecimiento rápido | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Sumatoria | 11 | 11 | 12 | 12 |
| | | Calificación | 4,4 | 4,4 | 4,8 | 4,8 |
| Servicios | 30% | Asesoría en diseño | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Asesoría Personalizada | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Despachos Nacionales | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Despachos Internacionales | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | Manejo de Inventarios | 3 | 2 | 3 | 3 |
| | | Sumatoria | 15 | 14 | 15 | 15 |
| | | Calificación | 4,5 | 4,2 | 4,5 | 4,5 |
| Total | | | 17,90 | 17,60 | 18,30 | 18,30 |



Ilustración 9 Confluencia Estratégica Fuente: Elaboración Propia.

Para evaluar la confluencia estratégica, no se emplearon las mismas variables que en el análisis de imitación, sino se evaluaron variables como productos en donde se detalla el portafolio de cada empresa, así como los servicios y proveedores:

Producto: El análisis muestra que actualmente el grado de confluencia estratégica es alto; las empresas ofrecen el mismo portafolio de productos, los puntajes totales así lo indican, dado que las cuatro empresas abarcan la totalidad de productos que se pueden desarrollar a partir de la maquinaria de última tecnología y nuevas tendencias del mercado como es el caso de los empaques.

Proveedores: En esta categoría el grado de confluencia estratégica resulta ser alto; debido a que todas las empresas trabajan con los mismos proveedores del mercado, se encuentran afiliados a Coimpresores Bogotá, que como comercializadora de insumos para el mercado de las artes gráficas y papeleros, brinda a estas empresas el mayor beneficio en cuanto a regulación; lo cual les permite obtener materia prima en volúmenes pequeños y a buen precio, así como manejan las mismas condiciones de negociación, plazos de pago a 60 y 90 días, garantía y disponibilidad de producto permanente para tener siempre abastecimiento de materia prima.

Lo que diferencia en esta categoría a Impresos JC y Linotipia Martínez, consiste en diferentes alianzas que tienen estas dos empresas con organizaciones del sector como Andigraf, quien es el principal vocero de empresas de la comunicación gráfica ante el gobierno, el mercado y otros entes nacionales e internacionales, lo cual les permite a las empresas que estén en alianza con esta organización acceder a otros beneficios en precios; por esta razón estas dos empresas tienen una ventaja adicional en precios en relación a Edeco y Grafiq Editores.

Servicios: En lo referente a servicios, se mantiene un grado de confluencia alto, debido a que esta categoría representa un valor agregado a los productos que se ofrecen, lo cual fija un estándar mínimo de lo que debe ofrecer cualquier litografía con el objetivo de sobresalir entre otras empresas, en un tiempo las grandes empresas líderes del sector mantenían esta promesa de compra y por ello las demás empresas medianas se vieron en la necesidad de ofrecer estos

mismos servicios. Cabe mencionar que la calidad de estos servicios esta directamente asociada a las competencias y habilidades que tenga el personal en cada empresa.

En los ultimos cuatro años, se incorporó un nuevo valor agregado dentro de la oferta de las litografías, el cual consiste en administrar el inventario de producto terminado de los clientes, en respuesta a la creciente demanda de cantidad en menor volumen por los clientes. Es así como la mayoría de estas empresas a excepción de Grafiq Editores tomaron la decisión de ampliar el espacio en la planta con el objetivo de disponer un lugar exclusivo para la administración de inventarios; por lo tanto, en el caso de los clientes, estos realizaban ordenes de compra con volúmenes de todo un año, pero para un mejor manejo de flujo de caja, iban pagando el producto conforme el comportamiento de la demanda en el mercado, así controlaban también los gastos publicitarios, y en el caso de las litografías, para estas resultaba más beneficioso elaborar grandes tirajes y reducir costos unitarios, en lugar de imprimir tirajes cortos a un costo unitario mayor en un mercado de guerra de precios.

Grado de Hacinamiento:

Los anteriores análisis, nos han permitido desarrollar una percepción sobre el sector de artes gráficas, a través de las tablas y demás gráficos presentados, podemos concluir en primera instancia que este sector se caracteriza por presentar un grado de imitación y confluencia estratégica alto, debido a las calificaciones y las necesidades y variables que se gestionan de igual forma en todas las empresas. Todo ello refuerza la erosión de la rentabilidad, la comoditización de los productos y servicios que se ha mencionado anteriormente en el análisis del sector.

3.3.2 LEVANTAMIENTO DEL PANORAMA COMPETITIVO

El panorama competitivo es una metodología que permite la ubicación de manchas blancas que se encuentran en el sector estratégico.³⁵ Estas manchas blancas corresponden a áreas no

³⁵ Rivera, H. & Restrepo, L. (2008). *Análisis Estructural de Sectores Estratégico*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. Pág. 86.

exploradas en el sector, y pueden representar oportunidades para el desarrollo de nuevos productos, servicios con valor agregado ó canales de ventas. El panorama permite a las empresas alcanzar una mejor posición estratégica dentro del sector.

En relación a las manchas blancas, se encontró un servicio potencial que esta implementando unicamente la empresa Impresos JC; el cual consiste en un asesoramiento en mercadeo a sus clientes; esto comprende el análisis de la efectividad del material publicitario con respecto a la campaña de mercadeo del cliente, de tal forma que se identifica si el material publicitario cumple con los objetivos de la campaña de mercadeo del cliente. En este caso, lo que se busca es ir más allá de la producción de material publicitario, se trata de convertirse en un gran aliado estratégico para la empresa, desde el diseño de la pieza publicitaria hasta el análisis de su efectividad. Cabe mencionar que este servicio de valor agregado afianza la relacion con el cliente, permitiendo que sea a largo plazo y evita que éste cliente a su vez contrate otras empresas del sector.

En relación a esta mancha blanca, se analizó la razón por la cual las demás empresas no han implementado este servicio, se entrevistó al gerente general de la Editorial Edeco Euripides Aguirre y a Lina Marcela Villegas asesora comercial de Grafiq Editores; quienes logran coincidir en que ofrecer este servicio requiere de mayor compromiso y seguimiento a cada cliente. En la mayoría de casos estas dos empresas se ven limitadas por el número de asesores comerciales con los que cuentan ambas empresas para suplir esta necesidad, dado que se requiere seguimiento por parte del asesor comercial para evaluar la efectividad del material publicitario así como para generar retroalimentación al cliente. Por lo anterior, se plantea la idea de desarrollar esta estrategia comenzando por abarcar los clientes más relevantes para la compañía, es decir, clientes que representen un flujo de caja constante, volúmenes de compra altos, frecuencia de compra alta, cumplimiento en pagos principalmente; De esta forma, se lograría aprovechar este servicio y adoptarlo como un punto diferencial fuerte, ya que pese a que no existe casi diferenciación en productos, la asesoría en mercadeo marcaría un diferencial al estar directamente relacionado con las habilidades, capacidades y cualidades del equipo de trabajo.

Se identifico otra mancha blanca relacionada con el posicionamiento en redes sociales e inversión en medios publicitarios como revistas de mercadeo y motores de búsqueda como Google. La relevancia de estos medios radica en la interacción y posicionamiento en la mente de clientes, así mismo se logra afianzar el voz a voz que es uno de los recursos más importantes en empresas gráficas para captar clientes nuevos. Además se podrían obtener a través de las revistas contactos con agencias publicitarias, y de esta forma se lograrían alianzas que fortalecerían el número de clientes nuevos a largo plazo.

En la variedad de producto referente a empaques y etiquetas, se identificó un amplio potencial; debido a que industrias como la del calzado, moda, farmaceutica y alimentos principalmente, mantienen volúmenes de compra constantes, pues son sectores de consumo masivo y según Andigraf como se mencionó en apartados anteriores presenta una tendencia al alza en los próximos años. Esta categoría de producto no ha sido desarrollada del todo, ya que el tiempo de producción de empaques y etiquetas toma más tiempo que otros productos de impresión, así como incluye más pasos y departamentos involucrados en el proceso productivo. Muchas empresas se enfocan en hacer uso de la capacidad instalada, para productos de fácil elaboración y menor tiempo, pues de esta forma pueden abarcar mayor número de pedidos. Sin embargo, existe un potencial en cuanto un solo cliente de empaques y etiquetas podría llegar a facturar lo mismo o inclusive más que varios clientes. La adopción de esta estrategia dependerá del enfoque que quiera adoptar cada empresa.

Por último, se identifica una oportunidad de crecimiento en relación a la cobertura; aun cuando las empresas gráficas están en la capacidad de enviar pedidos nacionales e internacionales, la concentración de pedidos se ha mantenido mayormente en la ciudad de Bogotá, según el informe de sostenibilidad de Andigraf del 2012³⁶; lo cual pone en manifiesto oportunidades de crecimiento en clientes y pedidos si se logra posicionar la empresa en otras ciudades de alto consumo de material gráfico como lo son Medellín y Cali principalmente. El telemarketing resulta entonces una herramienta eficaz si se quiere captar nuevos clientes en otras zonas del

³⁶ Disponible en:

http://www.ptp.com.co/documentos/PTP_informe_sector_Editorial%20y%20de%20la%20Comunicaci%C3%B3n%20Gr%C3%A1fica%20%20FINAL.pdf Citado el 12 de Mayo de 2014

país, ya que permite a la empresa ser más productiva en cuanto a que optimiza la labor del equipo de ventas, además de ser una herramienta rápida, menos costosa, y competitiva pues le permite a la empresa almacenar información en una base de datos en donde se detalla las características del producto demandado, observaciones y retroalimentación del cliente, y facilitaría la recepción de ordenes de compra, manteniendo mayor claridad en la información y cambios en tiempo real.

3.3.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE FUERZAS DEL MERCADO

El análisis de fuerzas del mercado utiliza el modelo de Porter, apoyado en una metodología soportada en un software, que incluye algunas variables nuevas y se interpretan otras de forma particular. Las cinco fuerzas corresponden a: (1) nuevos participantes, (2) Proveedores, (3) competidores de la industria, (4) sustitutos, y (5) compradores.

Este análisis le permitirá a las empresas comprender la lógica del sector, así como las razones por las cuales la rentabilidad se ha visto erosionada en el tiempo.

➤ La primera fuerza son los Nuevos Participantes:

Para el análisis de esta fuerza se tuvieron en cuenta tres factores que contribuyen a un nivel alto o bajo de riesgo de ingreso de nuevas empresas al sector.

En primer lugar, se analizaron las barreras de entrada, en donde se evaluaron las estructuras de costos, nivel de producción, posicionamiento, acceso a materias primas, entre otros en las empresas del sector, y se encontró que el sector de artes gráficas presenta barreras altas en variables como el precio y tiempos de entrega para competir y barreras bajas de ingreso en variables como inversión inicial, acceso a la tecnología y maquinaria requerida para desarrollar la actividad, acceso a materias primas y a canales de comunicación y distribución ya que la creación de páginas web e inversión en publicidad es mínima. Sin embargo, encontramos que aunque crear una litografía resulta aparentemente fácil por las anteriores razones, adquirir la última tecnología de punta requiere de mayor inversión, para asegurar mejor calidad, eficiencia

en procesos y más importante aún cumplir con la necesidad de precios bajos y tiempos record que son las variables más importantes en la decisión de compra de un cliente.

En segundo lugar, se evaluó la intervención del gobierno mediante regulaciones, aranceles, subsidios e impuestos, y encontramos que el gobierno mantiene un nivel de impuestos relativamente alto, al igual que los aranceles en materia prima y regulaciones en cuanto al control de empresas que se encuentren legalmente constituidas; con el objetivo de evitar cada vez más la creación de empresas informales, que es una de las mayores preocupaciones actualmente en el sector. Las empresas informales por la razón de que no presentan ni pagan impuestos y acceden a materia prima evitando los aranceles, pueden ofrecer en el mercado precios mucho más bajos que el costo de elaborar un producto por una empresa formalmente constituida. Sin embargo, resulta contraproducente este hecho debido a la cultura colombiana; ya que altos aranceles e impuestos desmotivan a las empresas pequeñas a legalizar su actividad. Pese a que la DIAN se encuentra desarrollando estrategias para minimizar la cifra de empresas informales, aun es decisivo el apoyo del gobierno.

Por último, se evaluó la reacción de las empresas ante nuevos participantes en el sector, para lo cual encontramos barreras altas en este inductor; dado que el nivel de liquidez y endeudamiento que se requiere para sostener la actividad en niveles óptimos de desempeño es alto; la razón se encuentra en el manejo de cartera y adquisición de maquinaria de mejor tecnología, puesto que los días promedio de cartera se encuentran entre los 60 y 90 días, por el flujo de caja que deben mantener los clientes del sector y la adquisición de maquinaria de mejor tecnología en promedio asciende los trescientos millones de pesos colombianos, valor que puede llegar a estar por encima de la utilidad neta anual de una empresa mediana en el sector.

➤ La segunda fuerza son los proveedores:

Esta fuerza pretende determinar el nivel de poder de negociación del proveedor en el sector, para lo cual se analizaron diferentes variables, entre ellas el grado de concentración, sustitutos, amenaza de integración hacia adelante, entre otros.

Se logra evidenciar que en el sector los proveedores tienen muy poco poder de negociación, en parte debido a la tendencia en el sector por un menor consumo de papel, los nuevos libros digitales y la conciencia medioambiental afectan de manera negativa el consumo de papel y tinta. Por esta razón, las empresas fabricantes de papel y tinta son muy pocas y éstas mantienen excelentes negociaciones con los clientes, en este caso litografías. Los proveedores mantienen iguales condiciones de cartera a 60 y 90 días y ofrecen descuentos de acuerdo al volumen adquirido.

No se evidencia alguna amenaza de integración hacia adelante; debido a que como lo indicamos en la primera fuerza, el nivel de inversión en maquinaria e instalaciones es alto, lo cual no resulta atractivo no solamente por el grado de inversión sino teniendo en cuenta las tendencias mundiales.

Por último, teniendo en cuenta los altos aranceles del gobierno para materias primas como el papel, los proveedores arriesgan el porcentaje de rentabilidad con el objetivo de mantener clientes fieles y una actividad sostenible ofreciendo precios bajos.

➤ La tercera fuerza son los competidores de la industria:

En esta fuerza se analiza el grado de rivalidad entre las empresas existentes, se analizan variables como nivel de costos, fijos, capacidad, presencia extranjera entre otros.

Se logra evidenciar un alto nivel de rivalidad, debido a las bajas barreras de entrada del sector, el grado alto de hacinamiento, así como una tendencia en crecimiento del sector, debido a la creciente demanda de productos digitales y productos como etiquetas y empaques para sectores como el farmacéutico, alimentos y moda y calzado.

Por otra parte, encontramos que el sector presenta barreras de salida bajas, ya que el gobierno no ha determinado regulaciones que dificulten la salida de alguna empresa. Adicionalmente, la guerra de precios en el sector ha repercutido en iliquidez y rápida pérdida de rentabilidad, aun cuando los empresarios enfrentan barreras emocionales por la gran trayectoria en el mercado y el

reconocimiento alcanzado, la erosión de rentabilidad y ausencia de subsidios del gobierno conlleva a la decisión de liquidar la empresa.

A pesar de que los activos son bastante especializados pues corresponden a actividades específicas del proceso productivo, en el momento de cierre de una empresa, las maquinas en este caso se han depreciado tanto que el valor final llega a ser casi una tercera parte del valor de compra; por lo tanto resultan fáciles de vender.

➤ La cuarta fuerza son los sustitutos:

En esta fuerza se determina el grado de amenaza de productos sustitutos para el sector. En la medida en que exista un mayor número de sustitutos, el mercado pierde atractividad, posiblemente por competencia en precios bajos, mejor tecnología, entre otros.

En este caso, se evidencia un equilibrio, pese a que hoy en día se ha presentado un crecimiento por productos digitales, tales como e-books, aplicaciones, revistas, noticias y periódicos digitales, aún existe un público que prefiere libros en papel, así lo revela un estudio realizado por Andigraf:

“A pesar de la creciente fuerza que ha tomado internet, el 68 por ciento de las personas en Colombia prefiere el papel porque genera más confianza, satisfacción, seguridad y efectividad que los documentos digitales. El 87 por ciento de los colombianos prefiere que los documentos legales sean en papel; el 80 por ciento, que los títulos de valor sean en papel; el 75 por ciento compra libros en físico; el 75 por ciento exige facturas en papel; el 72 por ciento se informa con los periódicos físicos; el 62 por ciento reclama extractos bancarios en papel.

El 59 por ciento de las encuestas se realizó en Bogotá, 17 por ciento en Medellín, 15 por ciento en Cali, otro 5 por ciento en Barranquilla y 4 por ciento en Bucaramanga. Según la encuesta, esta

tendencia se mantiene por la mayor facilidad al realizar quejas o reclamos, y la confianza en la veracidad de las facturas.”³⁷

➤ La quinta fuerza son los compradores:

En esta fuerza se busca evaluar el poder de negociación que tienen los compradores en el sector. Entre mejor organizados se encuentren los compradores, mayores serán las exigencias de éstos en variables como: precio, calidad, servicios, entre otros.

Los compradores en el sector de artes gráficas, tienen un alto poder de negociación, debido a la comoditización del producto de las litografías y la guerra de precios; a los compradores les resulta indiferente trabajar con una litografía u otra; dado que todas se encuentran en similares condiciones y por lo tanto ofrecen los mismos productos y servicios; la diferencia radica en qué empresa ofrece el precio más bajo y mejores condiciones en la negociación, como por ejemplo, plazos de pago, manejo de inventarios, asesoría en mercadeo, entre otros.

Según lo anterior, se evidencia un costo de cambio bajo para el comprador; ya que el costo de productos y servicios de las empresas son muy similares. Adicionalmente, el grado de importancia del producto/ servicio es equilibrado, dado que las empresas pueden desarrollar publicidad mediante medios digitales o impresos, además no existe amenaza de integración hacia atrás ya que la actividad de impresión se ha considerado como una actividad outsourcing en lugar del core business de empresas de sectores como alimentos, moda, calzado, farmacéutico, entre otros.

Teniendo en cuenta las fuerzas anteriormente analizadas; podemos concluir que el sector presenta mayormente factores en equilibrio, puede deberse a un grado de convergencia medio en el sector. Así mismo, se encontró que la fuerza que predomina por tener mayor intensidad es la rivalidad entre los competidores; a causa de esta fuerza del mercado, muchas empresas ven como su rentabilidad se difumina en el tiempo. La rivalidad entre empresas del sector es alta, como

³⁷ Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/%25E2%2580%2598el-papel-aun-le-gana-lo-digital%25E2%2580%2599> Citado el 3 de Mayo de 2014

consecuencia de una guerra de precios; en donde las características del producto son similares y no existen servicios que generen valor agregado, por tal razón el cliente se ve en la situación de tomar el precio como principal argumento en el momento de elegir un proveedor. En adición a lo anterior, se suma el decrecimiento en consumo de material litográfico tradicional; los clientes cada vez demandan menores volúmenes de producto, han reemplazado las facturas físicas por las electrónicas, han reducido el presupuesto en publicidad, algunas han trasladado su centro de costos a otros países; todo ello contribuye a que cada vez las empresas procuren asegurar a sus actuales clientes, así como mantener un nivel de producción sostenible, que les permita cubrir los costos fijos de la empresa. Sin embargo, pese a los esfuerzos por reducir costos, las empresas se han visto en la necesidad de bajar sus precios casi a costo con el objetivo de garantizar niveles mínimos de ventas para sostenerse en el tiempo. Por esta razón, encontramos que como consecuencia de una disminución en los volúmenes, sumado a una caída en los precios y poco cambio en los costos fijos, las empresas han percibido una menor rentabilidad por producto, y a su vez esto las ha llevado a obtener ingresos por otros medios u otras actividades económicas para garantizar la sostenibilidad de la empresa con los años.

El sector presenta un nivel de atractividad alto, debido a los rendimientos altos que presenta, pero riesgosos; las barreras de entrada son relativamente altas, por el nivel de inversión alto que se requiere en maquinaria, así como una alta curva de aprendizaje y el nivel de las economías de escala, ya que las empresas deben estar en la capacidad de producir tirajes largos y en volumen si se quiere posicionar en los sectores de alto consumo. Además se debe ingresar con una estructura de costos sostenible que le permita soportar los precios bajos. Por otra parte, resulta atractivo por las barreras de salida bajas, ya que no se tienen restricciones gubernamentales y los costos fijos de cambio están en equilibrio.

Se deberá entonces aprovechar las ventajas que se tienen con proveedores, las barreras altas de ingreso al sector y la demanda sostenible por productos impresos de acuerdo con el informe de Andigraf; para así, crear un conjunto de servicios innovadores que generen valor agregado y resulten difíciles de imitar por la competencia.

3.3.4 ESTUDIO DE COMPETIDORES

Este estudio pretende observar a los competidores, a partir de una perspectiva positivista y subjetiva, con la finalidad de generar conclusiones que surjan de la información cuantitativa y cualitativa obtenida. Es importante conocer el potencial de crecimiento de la competencia, así como el cumplimiento de la estrategia y el nivel de productividad. El estudio incluye tres pruebas: la primera de ellas se denomina análisis de supuestos, luego se desarrolla el análisis del crecimiento potencial sostenible y, finalmente, el análisis de erosión.

Supuestos del sector

Los siguientes son los supuestos característicos del sector de artes gráficas en Colombia:

- 1) Las empresas se enfocan en invertir en maquinaria de mejor tecnología para optimizar los procesos y reducir costos; así pueden ofrecer productos a precios competitivos.
- 2) Las empresas consideran que invertir en tecnología de impresión digital, les permite reducir costos y atender las nuevas tendencias del mercado, como lo es la impresión de tirajes cortos.
- 3) El diseño ha sido una variable clave para marcar un diferencial en relación a la competencia
- 4) Las empresas del sector han realizado alianzas estratégicas en los últimos años, con el fin de combatir la guerra de precios y mantener volúmenes de producto altos.
- 5) Gestionar el inventario del cliente es indispensable para ofrecer un mejor servicio al cliente.
- 6) La demanda por empaques y etiquetas, hoy en día se puede considerar indispensable para las empresas, pues es la categoría de producto que mayor crecimiento presenta.
- 7) Ofrecer facilidades de pago al cliente a 60 y 90 días es indispensable para mantener las relaciones comerciales a largo plazo.
- 8) Estar en la capacidad de despachar el pedido del cliente en el tiempo requerido por él mismo, es una variable determinante para iniciar y mantener una relación comercial.

Crecimiento Potencial Sostenible (CPS)

Esta prueba muestra la capacidad de crecimiento de las empresas, teniendo en cuenta la capacidad de generar rentabilidad al utilizar recursos internos (crecimiento Intrínseco) y externos (crecimiento extrínseco).

| EDECO | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-------|------------|--------|--------|--------|--------|
| | Intrínseco | 18,49% | 17,59% | 30,30% | 21,10% |
| | Extrínseco | 3,32% | 0,82% | -4,36% | 4,13% |
| | CPS | 21,81% | 18,41% | 25,94% | 25,23% |

| GRAFIQ | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--------|------------|--------|--------|--------|---------|
| | Intrínseco | 14,75% | 14,98% | 12,08% | -44,00% |
| | Extrínseco | -3,46% | -5,18% | -4,78% | 22,30% |
| | CPS | 11,29% | 9,80% | 7,30% | -21,70% |

| IMPRESOS JC | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|----------------|------------|--------|--------|--------|--------|
| | Intrínseco | 12,26% | 16,57% | 11,76% | 12,46% |
| | Extrínseco | 3,10% | -3,89% | -0,13% | 1,68% |
| | CPS | 15,36% | 12,68% | 11,63% | 14,13% |

| LINOTIPIA | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----------|------------|---------|---------|---------|-------|
| | Intrínseco | 26,12% | -87,08% | -20,86% | 0,00% |
| | Extrínseco | -79,58% | 45,05% | -12,39% | 0,00% |
| | CPS | -53,46% | -42,03% | -33,25% | 0,00% |

Tabla 7 Crecimiento Potencial Sostenible Fuente: Elaboración Propia.

Como conclusión del análisis, vemos que las empresas que mejor crecimiento han tenido entre el 2009-2012 han sido Edeco e Impresos JC, puesto que ambas empresas han presentado un crecimiento que se ha logrado mantener en el tiempo; solamente en el año 2011 estas empresas presentaron decrecimiento pero para el 2012 se recuperaron casi en la misma proporción; Edeco de acuerdo con estas cifras es la empresa que ha liderado el crecimiento en el mercado, obteniendo para el 2012 un crecimiento del 25,23% el más alto para este año. En el caso de otras empresas, se han reportado crecimientos muy por encima del promedio, como es el caso de Linotipia Martínez, que para el 2010 reportó un crecimiento extrínseco del 45%; sin embargo se

evidencia una mala gestión de recursos externos, ya que para el siguiente año decreció llegando a reportar un -12,39%; cabe mencionar que de todas las empresas Linotipia Martínez es la única empresa que ha presentado decrecimientos casi en todos los años y para el último año no presenta ninguno.

En cuanto al crecimiento del sector, encontramos que durante los años 2009 y 2010 se presenta un decrecimiento a nivel general; pero para los dos siguientes años logra recuperarse e incluso presenta crecimiento; ya que pasa de tener un 2,90% en promedio en el año 2011 a tener un 4,41% en promedio en el año 2012.

Uno de los aspectos particulares del sector es el crecimiento extrínseco negativo que se presenta en la mayoría de los años en todas las empresas, y el crecimiento intrínseco positivo; esto puede ser explicado en la diferencia entre la rentabilidad generada por las empresas como resultado de vender sus productos y el costo de los pasivos.

Análisis de la erosión

Erosión estratégica hace referencia a las utilidades sobre los ingresos y los ingresos sobre las utilidades; estos son la determinación del número de veces que varía la utilidad respecto del ingreso, y el número de veces que crece el ingreso respecto de la utilidad.

Una empresa presenta erosión estratégica cuando la tasa de crecimiento de la utilidad es mayor que la tasa de crecimiento de los ingresos. En este caso la empresa es incapaz de generar nuevos ingresos y recurre a mecanismos como disminución en los precios o costos.

Por otra parte, la erosión de productividad se presenta cuando el crecimiento de los ingresos es mayor al de las utilidades. En este caso la empresa recurre a estrategias que generan mayores utilidades y nuevos costos; en consecuencia el crecimiento de los costos es mayor que el crecimiento de ingresos.

| | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|----------------------|-------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| UTILIDAD NETA | EDECO | \$ 197.000.000 | \$ 199.000.000 | \$ 276.000.000 | \$ 305.000.000 |
| | GRAFIQ | \$ 597.000.000 | \$ 531.000.000 | \$ 416.000.000 | \$ 391.000.000 |
| | IMPRESOS JC | \$ 234.000.000 | \$ 278.000.000 | \$ 341.000.000 | \$ 388.000.000 |
| | LINOTIPIA | -\$ 127.000.000 | \$ 31.000.000 | \$ 123.000.000 | \$ 526.000.000 |

| | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--------------------|-------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| INGRESOS OP | EDECO | \$ 2.897.000.000 | \$ 3.216.000.000 | \$ 3.465.000.000 | \$ 3.867.000.000 |
| | GRAFIQ | \$ 13.129.000.000 | \$ 13.492.000.000 | \$ 13.293.000.000 | \$ 11.618.000.000 |
| | IMPRESOS JC | \$ 3.309.000.000 | \$ 3.783.000.000 | \$ 3.729.000.000 | \$ 4.114.000.000 |
| | LINOTIPIA | \$ 9.578.000.000 | \$ 9.970.000.000 | \$ 9.959.000.000 | \$ 10.762.000.000 |

| | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------------|-------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| COSTOS OP | EDECO | \$ 2.019.000.000 | \$ 2.280.000.000 | \$ 2.399.000.000 | \$ 2.688.000.000 |
| | GRAFIQ | \$ 11.048.000.000 | \$ 11.124.000.000 | \$ 10.993.000.000 | \$ 10.784.000.000 |
| | IMPRESOS JC | \$ 2.275.000.000 | \$ 2.607.000.000 | \$ 2.439.000.000 | \$ 2.691.000.000 |
| | LINOTIPIA | \$ 7.484.000.000 | \$ 7.614.000.000 | \$ 7.602.000.000 | \$ 7.635.000.000 |

Tabla 8 Utilidad, ingresos y costos por empresa Fuente: Elaboración Propia.

| | | EDECO | GRAFIQ | IMPRESOS JC | LINOTIPIA |
|-----------------------|------|--------|---------|-------------|-----------|
| DELTA UTILIDAD | 2010 | 1,02% | -11,06% | 18,80% | -124,41% |
| | 2011 | 38,69% | -21,66% | 22,66% | 296,77% |
| | 2012 | 10,51% | -6,01% | 13,78% | 327,64% |

| | | EDECO | GRAFIQ | IMPRESOS JC | LINOTIPIA |
|-----------------------|------|--------|---------|-------------|-----------|
| DELTA INGRESOS | 2010 | 11,01% | 2,76% | 14,32% | 4,09% |
| | 2011 | 7,74% | -1,47% | -1,43% | -0,11% |
| | 2012 | 11,60% | -12,60% | 10,32% | 8,06% |

| | | EDECO | GRAFIQ | IMPRESOS JC | LINOTIPIA |
|---------------------|------|--------|--------|-------------|-----------|
| DELTA COSTOS | 2010 | 12,93% | 0,69% | 14,59% | 1,74% |
| | 2011 | 5,22% | -1,18% | -6,44% | -0,16% |
| | 2012 | 12,05% | -1,90% | 10,33% | 0,43% |

| | | EDECO | GRAFIQ | IMPRESOS JC | LINOTIPIA |
|------------------|------|-------|--------|-------------|-----------|
| UTILIDAD/INGRESO | 2010 | 0,09 | -4,00 | 1,31 | -30,40 |
| | 2011 | 5,00 | 14,68 | -15,88 | -2689,85 |
| | 2012 | 0,91 | 0,48 | 1,33 | 40,63 |

| | | EDECO | GRAFIQ | IMPRESOS JC | LINOTIPIA |
|------------------|------|-------|--------|-------------|-----------|
| INGRESO/UTILIDAD | 2010 | 10,85 | -0,25 | 0,76 | -0,03 |
| | 2011 | 0,20 | 0,07 | -0,06 | 0,00 |
| | 2012 | 1,10 | 2,10 | 0,75 | 0,02 |

Tabla 9 Indicadores erosión Fuente: Elaboración Propia.

Las utilidades de las empresas son muy diferentes, entre ellas se destaca la empresa Linotipia Martínez, ya que en los últimos dos años ha reportado un crecimiento entre el 200% y 300%, porcentajes sobresalientes sobre todas las empresas en el sector; este comportamiento se debe en gran medida además del incremento en sus ventas, a una disminución en sus gastos no operacionales. En el caso de Edeco e Impresos JC se evidencian crecimientos positivos que han logrado sostener en el tiempo; sin embargo, en el caso de Grafiq editores durante el periodo evaluado, se han presentado crecimientos negativos en todos los años, pero posiblemente se espera un crecimiento positivo en los próximos años ya que la variación negativa ha disminuido.

En relación a la variación de ingresos, encontramos que la empresa que ha reportado crecimiento positivo ha sido Edeco; ya que ha logrado mantener un nivel equilibrado de ingresos, a diferencia de empresas como Impresos JC y Linotipia Martínez donde se evidencia volatilidad en sus resultados, pues han tenido crecimientos positivos como negativos. Y en el caso de Grafiq editores los ingresos han venido decayendo en el tiempo.

En cuanto a costos, vemos que existe un equilibrio en todas las empresas; ya que en los años en los cuales los ingresos han disminuido, así mismo los costos; al igual que en los años en que el ingreso ha aumentado, así mismo los costos. En general, las empresas han mantenido proporciones similares entre los ingresos y costos. Cabe resaltar los resultados de la empresa Linotipia Martínez entre los años 2011 y 2012, ya que en este periodo de tiempo tuvo un incremento en sus ingresos de un 8,06% pero sus costos solo aumentaron un 0,43%; esto

evidencia la implementación de estrategias por generar mayores ventas sin comprometer la utilidad.

De acuerdo con los análisis de indicadores de erosión, vemos que en el caso de la empresa Edeco, durante los dos primeros años (2009-2010) y los últimos dos años (2011-2012) reporta ingresos mayores a sus utilidades, esto puede verse explicado por un aumento en sus gastos operacionales como no operacionales como se puede ver en sus estados financieros, específicamente en los gastos de administración; esta situación pone en riesgo su rendimiento en los próximos años, es necesario replantear la estructura de gastos administrativos si se quiere mejorar los índices de rentabilidad.

Grafiq editores según los análisis, durante los primeros tres años (2009-2011) presentó una erosión en su productividad, ya que reporta ingresos mayores a sus utilidades. Revisando sus estados financieros, encontramos que esta empresa ha incrementado sus gastos administrativos y no operacionales con el tiempo, además sus costos no varían en la misma proporción que sus ingresos, como se evidencia entre el año 2011 y 2012, en el cual sus ingresos disminuyeron en casi un 12% mientras que sus costos solo lo hicieron en un 1,90%. Lo anterior poner de manifiesto la importancia para Grafiq Editores por replantear su estructura de costos y así posiblemente mejores su desempeño.

En el caso de Impresos JC, encontramos que en todos los años evaluados la empresa presentó erosión en su estrategia, pues sostuvo un nivel alto de variación en sus utilidades sobre la variación en sus ingresos; esto pone en manifiesto sus estrategias por competir en precios, al igual que ha logrado disminuir en gran medida sus gastos tanto administrativos como no operacionales.

Por último en el análisis de Linotipia Martínez, vemos que en los últimos tres años (2010-2012) presenta índices de erosión de la estrategia, como se puede observar, las utilidades fueron mayores a sus ingresos, esto se debe a gran parte en el enfoque de esta empresa por mejorar la relación ingreso costo, pues su utilidad bruta se ha incrementado en el tiempo. Cabe mencionar que esta empresa ha invertido en maquinaria en los últimos dos años, como se evidencia en el

balance general, esta maquinaria le ha permitido mejorar en gran medida sus costos, y de esta forma ésta en la capacidad de ofrecer precios más competitivos en el mercado.

Como conclusión de los anteriores análisis, podemos decir que la empresa Edeco presenta ventajas comparativas con respecto a sus principales competidores; puesto que a grandes rasgos ha sido la única empresa que durante los años evaluados se ha logrado mantener en volúmenes de venta, costos y rentabilidad, ya que a diferencia de las demás empresas no ha tenido años en los cuales su actividad se vea afectada negativamente; sus ventas continúan mejorando considerablemente, al igual que sus utilidades netas; sin embargo, es importante que pueda mejorar su estructura de costos ya que como vimos en sus indicadores de erosión, sus costos representan en promedio un 70% de sus ingresos, y por esta razón se ha visto en la necesidad de generar ingresos operacionales para suplir esta balanza.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Según lo analizado y estudiado previamente se plantean las siguientes propuestas para potencializar el desempeño de la empresa Editorial Edeco; con el fin de hacer frente de forma eficiente a las nuevas tendencias y retos del mercado.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Basados en las capacidades existentes que tiene la empresa Editorial Edeco, y las crecientes necesidades del mercado, se identificaron una serie de productos que pueden ser producidos para hacer crecer el negocio por medio de diversificación del portafolio: impulsar el negocio de empaques plegadizos especialmente en sectores de consumo masivo como lo es el de calzado, moda, alimentos, cosméticos y farmacéutico; y etiquetas y mangas termoencogibles para el sector alimentos principalmente. Muchas compañías han identificado un potencial en empaques y etiquetas, de hecho empresas como Panamericana uno de los líderes del mercado ha creado en el último año unidades de negocio para estas categorías de productos. Para desarrollar estos productos es necesario el sistema de impresión de flexografía.

Por otra parte, la impresión digital trae nuevas oportunidades para el crecimiento económico de las empresas gráficas; a diferencia de las impresiones offset tradicionales, las impresiones digitales se producen rápidamente, corrientemente en el mismo día. Esto se debe a que ya no requieren de artes finales, separaciones de colores, negativos, ni planchas de papel o metal. Estas impresiones digitales van directamente del archivo del computador que contiene el diseño final, a la impresora digital, evitando todos los pasos intermedios; de esta forma se lograría optimizar el tiempo y costo.

La principal ventaja de las impresiones digitales es que permite hacer solamente la cantidad de producto que se requiere, a un costo razonable y justo a tiempo. En lugar de tener que imprimir 5,000 ejemplares y con el tiempo administrar este inventario que puede llegar a representar un problema en el flujo de caja de la empresa; es posible hacer cincuenta impresiones de un libro, panfleto, folleto, poster o cualquier material gráfico que el cliente requiere.

Otra de las ventajas de las impresiones digitales es que el contenido del material puede estar al día, esto se consigue haciendo tiradas cortas en forma periódica. Las revisiones pueden hacerse en el último minuto, para asegurar que el contenido esté completamente actualizado en el momento de entrega. El costo de las impresiones, es nominativo dado que basta con modificar el archivo original que se encuentra en el computador. Por último, una razón importante es que no es necesario que la empresa incurra en costos altos de outsourcing cuando en menos de un año se puede invertir en maquinaria digital y aprovechar las ventajas anteriormente mencionadas.

Las aplicaciones y mercados para las etiquetas impresas con métodos digitales incluyen ahora sectores de usuarios finales tan importantes como los de alimentos, salud, belleza y productos cosméticos, vinos, cervezas y licores, productos farmacéuticos, artículos de limpieza y para el hogar y elementos de uso industrial, a la vez que incursionan en otros sectores como los de computadores, aceites y derivados del petróleo, la industria automotriz, electrodomésticos, elementos para mantenimiento del hogar, y otros productos y aparatos electrónicos.

SERVICIOS

Es el medio por el cual la empresa logra una diferenciación y puede ofrecer un mayor valor al mercado; por tal motivo se propone potencializar la plataforma con la que actualmente trabaja la empresa (Litoplan); el objetivo es que a través de esta plataforma se pueda organizar y controlar el desempeño del departamento de ventas, de esta forma los vendedores reportaran en la plataforma el trabajo del día a día, como reuniones, llamadas, correos y el avance en las negociaciones con clientes; de esta forma se logra hacer seguimiento a cotizaciones, negociaciones y la empresa consigue tener una herramienta que le permita analizar el consumo de los clientes, los productos demandados, así como sugerencias y nivel de satisfacción.

Adicionalmente, a través de la plataforma los clientes tienen acceso para enviar órdenes de compra; así como visualizar las características del producto, fechas de entrega, corregir datos como direcciones de entrega, adjuntar archivos como artes gráficos y actualizar información para facturación como cámaras de comercio, rut, entre otros.

Esta plataforma facilitaría la labor de diferentes áreas de la empresa, y permitiría unificar los procesos, facilitar la labor para el área comercial; ya que se reciben órdenes de compra en menor tiempo sin tener que incurrir en gastos adicionales de personal de ventas; tener un mayor control y evitar errores en la producción; también generaría mayor credibilidad por parte de los clientes y constituiría un diferencial con respecto a otras empresas, ya que ninguna hasta el momento lo ha implementado.

La asesoría en mercadeo, constituye en otro servicio clave en diferenciación; ya que como vimos en apartados anteriores, se pretende profundizar en la asesoría al cliente, a tal punto que se comparta con el cliente tendencias nuevas en empaques, etiquetas, material POP, que tendría mayor impacto en la estrategia de mercadeo del cliente. Esta labor radica en los vendedores de la empresa y diseñadores quienes tienen contacto directo con el cliente; se busca generar mejor y mayor comunicación con el cliente, para que éste perciba un mayor valor en el servicio y producto adquirido. Posiblemente, en la implementación de este servicio Edeco pueda subir en

un porcentaje los precios de los productos, así podría contrarrestar el alza en precios de materia prima y mejoraría su porcentaje de rentabilidad por producto.

GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Después de analizar el entorno (sector de artes gráficas) y el desempeño de la empresa Editorial Edeco LTDA. Se detectaron dos oportunidades de mejora a nivel interno que le permitirán potencializar sus capacidades:

- Se debe realizar una tarea más sistemática y ordenada para alinearse internamente; con el fin de visualizar como quieren que sea el negocio en el futuro. Se recomienda realizar una planeación estratégica en conjunto con los colaboradores de más alto rango en comités que promuevan la fijación de retos y metas en donde además se planteen soluciones que permitan hacer crecer el negocio, además para evaluar los procesos comerciales y cumplimientos de los indicadores de las áreas.

- Se detectó la carencia de un plan comercial o de ventas. Para esto se propone la creación de un equipo con personal idóneo, encargado de hacer una división sectorial de clientes potenciales que representen para la empresa una oportunidad de negocio. Dentro del plan de ventas se deberá estipular un número de visitas semanales a estos clientes y un status de progreso de cada uno. El plan de ventas tiene como objetivo atraer nuevos clientes en segmentos no tradicionales con el fin de ofrecer los productos personalizados y de diseño que tiene la empresa. La plataforma a su vez permitirá a la gerencia medir el desempeño de los vendedores y de esta forma mejorar los índices de productividad de cada uno.

Por otra parte, se deben incentivar alianzas con proveedores y otras empresas del sector con el fin de encontrar sinergias que les permitan a ambas partes potencializar las capacidades para poder competir de una mejor manera en licitaciones u otros proyectos de mayor envergadura.

Por último, es de gran importancia destinar un presupuesto en publicidad; en este factor, encontramos que tiene mayor efectividad generar pautas en revistas reconocidas de mercadeo, ya que son fuentes de información de muchas agencias publicitarias así como empresas de otros sectores. De igual forma, la asistencia a eventos nacionales e internacionales permite a la empresa construir un valor de marca y generar contactos con clientes potenciales, así como fortalecer la presencia en otros países. Cabe mencionar, la importancia de hacer parte de la Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica – Andigraf; quienes han desarrollado alianzas estratégicas que han servido a los empresarios en su gestión y crecimiento teniendo en cuenta los avances tecnológicos, y los cambios en el mercado, además de asesorar en planes de exportación y capacitaciones a los empleados.

PROCESOS INTERNOS

La empresa Editorial Edeco debe tomar conciencia sobre la manera en que gestiona cada uno de los eslabones de la cadena de valor, puesto cada eslabón se encuentra directamente relacionado con los resultados y sostenibilidad del negocio, por ello se presentan las siguientes sugerencias; que pretenden mejorar la asignación de los recursos y la construcción de proyectos de inversión a largo plazo que fortalezcan el crecimiento de la empresa.

- La cartera de Edeco representa en promedio un 27% de los ingresos netos de la organización, a partir de esto se ve una disminución considerable en la liquidez de la empresa en promedio del 44%, lo que trae como consecuencia una baja capacidad de pago en lo que respecta a obligaciones. Se tolera esta forma de pago porque la empresa a raíz del volumen de pedidos de las empresas más rentables que tiene en su base de datos busca retenerlos porque solventan la operación. Para lo cual se sugiere mejorar las condiciones en la negociación, ofreciendo al cliente beneficios si reduce el tiempo de cartera por ejemplo a 30 días; en este caso puede plantearse ofrecer el servicio de diseño sin ningún costo, manejo de inventarios, envíos nacionales sin ningún costo, prioridad en los tiempos de entrega, precios competitivos en caso de planear todo el material publicitario en el año.

- Ineficiencia en el proceso productivo: En la planta de producción el 90% de los pedidos son requeridos para el día siguiente o la misma semana de la recepción de la orden de compra; la empresa desea cumplir con la totalidad de pedidos, sin embargo, cuando se trata de pedidos de mayor volumen, se interrumpe la producción para poder cumplir con el plazo de entrega de pedidos grandes. Esta desorganización de la producción afecta la continuidad de la producción, así como los tiempos y se generan horas extras de trabajo. Edeco lo tolera porque lo importante es vender.

A lo anterior se suma incumplimiento del 30% de los pedidos; Edeco en su proceso de producción prioriza los pedidos de mayor volumen; deteniendo la producción de aquellos pedidos que se encuentran en proceso y que son de menor cantidad; esto ocasiona un retraso del 30% de los pedidos según el gerente general; la empresa lo tolera dado que debe mantener a los clientes que le generan mayores ingresos a la empresa. Debido a que el cuello de botella se encuentra en la recepción de las órdenes de compra en el área comercial, es necesario que la fuerza comercial antes de cerrar una negociación pueda comunicarse con una persona encargada en la empresa de supervisar la disponibilidad de materia prima, así como el número de trabajos en proceso, para así determinar el tiempo adecuado de entrega y cerrar la negociación sin dificultades.

En esta sugerencia también están involucrados factores como capacidad instalada y claridad en la información entre el cliente y el vendedor; en el primer factor es necesario que Edeco evalúe la viabilidad financiera y tiempos para trabajar en un proyecto de ampliación de la planta de producción, o de ser posible en la creación de unidades de negocio que se encarguen de suplir producto de una de las partes del proceso productivo y que a su vez ofrezcan este servicio a otras empresas gráficas y así puedan mejorar sus fuentes de ingreso. En el segundo caso, es necesario estandarizar la recepción de información indicada por el cliente, ésta puede manejarse a través de la plataforma, en la que el cliente o el vendedor con aprobación del cliente suministra información sobre las características del producto y demás especificaciones como dirección de entrega, entre otros. El objetivo es que se minimice los errores en el producto, y de esta forma no

tenga la empresa que incurrir en tiempo adicional para producir de nuevo el producto e interrumpir con el flujo corriente de producción.

Cabe mencionar el papel fundamental que reside en los proveedores; Edeco debe replantear si los proveedores están en la capacidad de entregar el producto que hace parte de la cadena productiva en los tiempos indicados, de lo contrario el incumplimiento por parte del proveedor interrumpe el proceso de producción. Actualmente, según el gerente general, muchos proveedores han presentado incumplimiento y errores en la calidad, por lo que se sugiere este replanteamiento.

- 10% desperdicio por devoluciones: la empresa en los últimos tres años ha tenido un aumento del 81% en devoluciones, rebajas y descuentos, lo que equivale a una reducción notable del total de ingresos operacionales. Este problema se enfatiza principalmente en la falta de control de calidad en los procesos productivos. Edeco lo tolera porque con estas devoluciones no está perdiendo clientes. Para esta situación se sugiere establecer protocolos de control en cada paso del proceso productivo, es necesario educar al personal de toda la empresa para generar mayor compromiso con este indicador de devoluciones; se pueden generar incentivos a aquellos empleados que presenten menos errores en su proceso, se evaluará el desempeño con indicadores y los incentivos pueden estar representados en bonos sodexo, dinero, regalos, entre otros.
- Inversión a corto plazo: Las utilidades de la empresa son reinvertidas en bienes raíces, camionetas y acciones de cooperativas; estas inversiones afectan el capital de trabajo que podría ser utilizado en proyectos que fortalezcan el crecimiento de la empresa de manera notable en el futuro. La empresa lo tolera porque para esta es importante satisfacer las necesidades inmediatas. En este aspecto se sugiere desarrollar un plan estratégico a largo plazo, en el cual se contemple la construcción o ampliación de una planta de producción, así como la inversión en tecnología avanzada que permita optimizar los procesos y mejorar el portafolio de productos.

Del presente análisis es correcto concluir que el sector de artes gráficas está sufriendo unos cambios profundos que están fundamentados en unas tendencias globales del mercado, estas han empezado hace unos años a afectar en el desempeño de las empresas, por tal motivo las empresas de producción gráfica han replanteado su modelo y unidades de negocio con el fin de adaptarse a este nuevo entorno competitivo.

Dentro del análisis de tendencias se encontró un común denominador: el alto poder de negociación de los clientes, quienes a su vez están en constante movimiento por entender a su consumidor final y satisfacerlo. Teniendo como eje central al cliente se desprenden de este, la impresión sobre demanda, la diferenciación de productos y los servicios adicionales a la impresión como tendencias principales que afectan el desempeño de la empresa Editorial Edeco, y para las cuales ya ha realizado cambios, esfuerzos y modificaciones internas con el fin de dar respuesta al mercado. Además se concluye que existen dos principales tendencias que afectan al negocio como lo son Offshoring, que por su parte lo que tiene que hacer Edeco es impulsar por medio de alianzas estratégicas con proveedores y competidores a conseguir tecnología de punta a un menor costo, compras de materia prima a un mejor precio para así disminuir costos, y poder ofrecer mejores precios.

La propuesta de estrategia a desarrollar para la empresa Editorial Edeco está basada en tres ejes: portafolio, servicio y gestión organizacional. Para que el cambio y la proyección del negocio actual sean eficientes se requiere que estos tres ejes se encuentren balanceados e integrados; se debe dar mucha más relevancia al departamento de diseño, ya que este es el encargado de crear productos innovadores basados en la capacidad productiva de la empresa integrando las necesidades del mercado; en otras palabras son los encargados del desarrollo del portafolio. El segundo y el tercer eje tienen una correlación directa; por medio del plan de ventas se quiere ampliar el número de clientes de forma sistemática y ordenada con el fin de ofrecer los productos en segmentos empresariales, diferentes, nuevos y no tradicionales que permitan ampliar el negocio y hacer nuevas interconexiones; estos clientes se mantendrán fieles gracias a un servicio personalizado y atento a las nacientes necesidades de cada cliente.

Por otra parte el área de servicio se soportara en la tecnología actual de la empresa, la cual debe ser utilizada de forma más eficiente con el fin de lograr la interconexión apropiada de los diferentes ejes de la propuesta de estrategia a desarrollar. Por último se usara la gestión organizacional del tercer eje con el fin de visualizar nuevos modelos de negocio que en el largo plazo garanticen la supervivencia del negocio, desde un enfoque de adaptación a las nuevas tendencias, se trata de estudiar la posibilidad de entrar en el mundo de la digitalización de contenidos y la creación de nuevos productos que atiendan a los mismos segmentos de clientes actuales de una forma diferente.

5. BIBLIOGRAFIA

Abell, D. (2014). *Cuatro estrategias del crecimiento en la matriz producto/mercado de Ansoff*. [En Línea] Disponible en: http://www.12manage.com/methods_productmarketgrid_es.html
Citado el 7 de Febrero de 2014

Andigraf (2012). *Informe Económico Diciembre 2012*. [En Línea] Disponible en: http://www.andigraf.com.co/files/informe_economico/2012/8_RESULTADOS_INDUSTRIA_2012.pdf Citado el 4 de Febrero de 2014

Andigraf (2012). *Informe de Sostenibilidad: Industria Editorial y de la Comunicación Gráfica*. [En Línea] Disponible en: http://www.ptp.com.co/documentos/PTP_informe_sector_Editorial%20y%20de%20la%20Comunicaci%C3%B3n%20Gr%C3%A1fica%20%20FINAL.pdf Citado el 4 de Febrero de 2014

Andigraf (2012). *Informe de Gestión 2012*. [En Línea] Disponible en: http://media.wix.com/ugd/aaa514_f467f16130f1bd80856da45e251db7ec.pdf Citado el 17 de Febrero de 2014

Andigraf (2013). *Informe Económico Diciembre 2013*. [En Línea] Disponible en: <http://www.andigraf.com.co/informes-economicos> Citado el 4 de Febrero de 2014

Editorial Edeco (s.f.). *Edeco Productos, Servicios*. [En Línea] Disponible en: <http://editorialedeco.com/index.php/productos> Citado el 4 de Febrero del 2014

Grafiq Editores (s.f.). *Grafiq Editores Productos, Servicios*. [En Línea] Disponible en: <http://grafiq.com.co/Pages/Productos.html> Citado el 17 de Abril de 2014

IE Business School (2013). *La Cadena de Valor*. [En Línea] Disponible en: <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf> Citado el 4 de Febrero de 2014

Impresión Digital & Offset (s.f.). *Impresión Digital frente a Impresión Offset: ventajas e inconvenientes*. [En Línea] Disponible en: <http://www.impresion.cat/impresion-digital-offset-ventajas/> Citado el 18 de Abril de 2014

Impresos JC (s.f.). *Impresos JC productos*. [En Línea] Disponible en: <http://www.impresosjc.com/> Citado el 17 de Abril de 2014

Johnson, G. Scholes, K. &Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Chicago: Prentice Hall.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2013). *Boletín Trimestral de las TIC: Cifras segundo trimestre de 2013*. [En Línea] Disponible en: http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-3853_archivo_pdf.pdf Citado el 19 de Febrero de 2014

Parnell, J. (2013). *Strategic Management: Theory and Practice*. London: Sage.

Portafolio (2012, Marzo 13). *El papel aun le gana a lo digital*. [En Línea] Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/%25E2%2580%2598el-papel-aun-le-gana-lo-digital%25E2%2580%2599> Citado el 3 de Mayo de 2014

Proexport (2009). *Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia*. [En Línea] Disponible en: http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Documento_Final_20Industria_Comunicacion_Grafica.pdf Citado el 19 de Febrero de 2014

Revista P&M (2011, Septiembre 30). *Colombia es gráfica*. [En Línea] Disponible en: <http://www.revistapym.com.co/sites/default/files/espacial-%20industria%20grafica.pdf> Citado el 4 de Febrero de 2014

Rivera, H. &Restrepo, L. (2008). *Análisis Estructural de Sectores Estratégico*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.