

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR DE LAS PEQUEÑAS  
ORGANIZACIONES DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA DEL MUNICIPIO DE  
TULUÁ, PERIODO 2005 – 2015.**

**ARLEY GARCÍA SEPÚLVEDA.  
FRANCISCO SENÉN COLORADO MARTÍNEZ.**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
TULUÁ  
2013**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR DE LAS PEQUEÑAS  
ORGANIZACIONES DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA DEL MUNICIPIO DE  
TULUÁ, PERIODO 2005 – 2015.**

**ARLEY GARCÍA SEPÚLVEDA.  
FRANCISCO SENÉN COLORADO MARTÍNEZ.**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el título de Magister  
en Administración de Empresas**

**Director:  
BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO  
MBA en Administración de Empresas  
Profesor Titular Universidad del Valle**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
TULUÁ  
2013**

**NOTA DE ACEPTACIÓN.**

Aprobado por el Comité de Grado en  
Cumplimiento de los requisitos exigidos  
Por la Universidad del Valle  
Para optar al Título de Maestría en  
Administración de Empresas M.B.A

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma de Jurado

Tuluá, Julio de 2013

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de grado es el resultado del permanente acompañamiento de Dios, que nos proporcionó la paciencia, la sabiduría, el discernimiento y la capacidad de construir a partir de las sólidas enseñanzas de nuestros profesores de la maestría, sumado al incondicional acompañamiento de nuestras familias.

Por ello es Dios el primer receptor de esta dedicatoria, que nos ha dado la fuerza para llegar a este feliz término, a pesar del padecimiento de una grave enfermedad de uno de los autores del presente trabajo.

Gratitud perenne a todos y cada uno de los docentes, directivos docentes y personal administrativo de la Universidad del Valle que hacen posible la maestría en la ciudad de Tuluá, de manera muy especial a nuestro apreciado y respetado profesor Benjamín Betancourt Guerrero.

Una vez más gracias a Dios por premiarnos con nuestras familias, padres, hermanas, esposas e hijos quienes pacientemente soportaron nuestra ausencia en las largas horas de dedicación al presente trabajo.

Sin el concurso y la valiosa colaboración de los pequeños empresarios y los colaboradores del sector de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, los líderes gremiales y del sector solidario, este trabajo no hubiera sido posible.

**Arley García Sepúlveda.**  
**Francisco Senén Colorado Martínez**

## **AGRADECIMIENTOS**

Nuestra sincera manifestación de gratitud a las personas e instituciones, que con su colaboración y participación permitieron la realización de este trabajo.

Especial mención merecen todos nuestros compañeros de la primera cohorte y nuestros profesores, pues son muchas las enseñanzas y experiencias que nos proporcionaron en los distintos momentos compartidos, sumando y enriqueciendo nuestra formación profesional integral.

Resulta apenas justo tributar gratitud a la cámara de comercio de Tuluá, Fenalco capítulo Tuluá, alcaldía municipal, Andigraf, Coimpresores de Occidente Limitada, Fedegráficas y a los gerentes y propietarios de las empresas Grafiartes, El Acierto, La Cultura (hoy Cultura Pilosa), Formax y Francisco's Impresos,

### **APROVECHA LA SABIDURÍA DE LOS DEMÁS**

*“aprender de la experiencia ajena: en mis años juveniles leí en algún libro que sólo el necio necesita aprender de sus propias experiencias, mientras que el que tiene vocación de sabio, el verdaderamente inteligente, sabe aprovechar las experiencias y la sabiduría de los demás. Y así podemos entender la importancia que tiene para el verdadero éxito en la vida la sencillez y el reconocimiento de las propias limitaciones.*

*Me di cuenta de que la manera más rápida de evitarse problemas y frustraciones sin cuento es progresar, no solo capitalizando las propias experiencias, sino, sobre todo sabiendo aprovechar las experiencias que tantos esfuerzos y sinsabores costaron a otros.”*

**Bernabé Tierno**

**Arley García Sepúlveda.  
Francisco Senén Colorado Martínez.**

## CONTENIDO

	Pág.
0. INTRODUCCIÓN .....	14
1. METODOLOGÍA .....	15
1.1 TRATAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1.1 Identificación del Problema .....	15
1.1.2 Formulación del problema .....	17
1.1.2.1 Pregunta principal de investigación.....	17
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	18
1.3 OBJETIVOS.....	19
1.3.1 Objetivo general .....	19
1.3.2 Objetivos específicos .....	20
1.4 MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL.....	20
1.4.1 Modelo de competitividad de Porter .....	20
1.4.2 Teoría de la organización industrial.....	29
1.5 MARCO CONCEPTUAL .....	30
1.6 TIPO DE ESTUDIO .....	37
1.6.1 Técnicas para la recolección de información .....	37
1.6.1.1 Método de investigación .....	37
2. REFERENTE HISTÓRICO.....	39
2.1 HISTORIA DEL SECTOR DE LAS PEQUEÑAS ORGANIZACIONES DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA DEL MUNICIPIO DE TULUÁ.....	39
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	48
3.1 PRESENTACIÓN .....	48
3.2 ENTORNO .....	48
3.3 ENTORNO GEOFÍSICO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ Y SU ZONA DE INFLUENCIA.....	53
3.3.1 Demografía de Tuluá.....	54
3.4 ANÁLISIS ESCEPELTS.....	59
3.4.1 Factores entorno de la educación.....	59
3.4.2 Factores entorno socio-cultural .....	65
3.4.3 Entorno económico local. Vocaciones económicas de Tuluá .....	74
3.4.4 Factores entorno legal y político .....	81
3.4.5 Factores entorno Ecológico, Medioambiental y de Recursos Naturales ...	84
3.4.6 Factores entorno tecnológico.....	86
3.4.7 Entorno regional.....	88
3.4.8 Entorno económico nacional .....	90
3.4.9 Entorno global e internacional.....	98
4. AMBIENTE COMPETITIVO .....	106

4.1	CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE LAS PEQUEÑAS ORGANIZACIONES DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA DEL MUNICIPIO DE TULUÁ.....	106
4.2	DIAMANTE COMPETITIVO.....	112
4.2.1	Factores productivos en la comunicación gráfica .....	113
4.2.2	Sectores conexos y de apoyo, redes, encadenamientos productivos y clúster .....	116
4.2.3	Las condiciones de la demanda.....	124
4.2.4	Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector .....	126
4.2.5	El papel del gobierno .....	130
4.2.5.1	Políticas y programas .....	131
4.2.5.2	Formación para el trabajo .....	132
4.2.6	El papel de la casualidad – azar .....	133
4.3	ANÁLISIS ESTRATEGICO DEL SECTOR DE LAS PEQUEÑAS ORGANIZACIONES DE LA COMUNICACIÓN GRAFICA DEL MUNICIPIO DE TULUA, A PARTIR DEL DIAMANTE COMPETITIVO .....	134
5.	ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA DEL MUNICIPIO DE TULUÁ.....	138
5.1	PRESENTACIÓN .....	138
5.2	RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS EXISTENTES .....	141
5.2.1	Número de competidores .....	141
5.2.2	Diversidad de competidores .....	142
5.2.3	Crecimiento del sector .....	142
5.2.4	Costo de almacenaje .....	142
5.2.5	Incrementos de capacidad .....	143
5.2.6	Capacidad de diferenciación de productos .....	143
5.2.7	Importancia para la empresa.....	143
5.2.8	Rentabilidad del sector .....	144
5.2.8.1	Barreras de salida .....	144
5.3	AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES .....	145
5.3.1	Barreras de entrada .....	146
5.4	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	148
5.5	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	149
5.6	PRODUCTOS SUSTITUTIVOS .....	150
5.6.1	Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo .....	151
5.6.2	Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustituto.....	152
6.	BENCHMARKING.....	153
6.1	PRESENTACIÓN .....	153
6.2	EMPRESAS COMPETIDORAS .....	154
6.3	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	155
6.3.1	Sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá.....	155
6.3.2	Carvajal S.A. ....	158
6.3.3	Panamericana editores .....	163

6.3.4	OP Gráficas.....	164
6.3.5	Imágenes Gráficas.....	165
7.	RECURSOS Y CAPACIDADES DEL SECTOR DE LAS PEQUEÑAS ORGANIZACIONES DE LA COMUNICACIÓN GRAFICA DEL MUNICIPIO DE TULUÁ.....	176
7.1	PRESENTACIÓN.....	176
7.2	CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.....	177
7.3	PROCESOS PRODUCTIVOS EN LAS ARTES GRÁFICAS.....	182
7.3.1	Diseño.....	182
7.3.1.1	Software utilizado para diseño gráfico.....	183
7.3.2	Pre prensa.....	184
7.3.3	Fotomecánica.....	184
7.3.4	Impresión.....	184
7.3.4.1	Tipos de impresión.....	186
7.3.4.2	Tipos de prensas.....	187
7.3.4.3	Máquinas copiadoras de oficina.....	188
7.3.4.4	Impresión digital.....	188
7.4	INSUMOS.....	188
7.4.1	Tintas.....	188
7.4.2	Papel.....	189
7.4.2.1	Historia.....	189
8.	CADENA DE VALOR.....	190
8.1	PRESENTACIÓN.....	190
8.2	LOGISTICA DE ENTRADA.....	194
8.3	OPERACIONES.....	196
8.4	LOGÍSTICA EXTERNA LATERAL.....	199
8.5	MERCADEO Y VENTAS.....	200
8.6	SERVICIO DE POSVENTA O MANTENIMIENTO.....	202
8.7	ACTIVIDADES SECUNDARIAS (O TRANSVERSALES.....	203
8.7.1	Adquisiciones / Abastecimiento.....	203
8.7.2	Infraestructura de la organización.....	204
8.7.3	Gestión del talento humano.....	206
8.7.4	Mejora de tecnología,.....	208
9.	ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	211
9.1	PRESENTACIÓN.....	212
9.2	SEGÚN MICHAEL E. PORTER.....	214
9.	CONCLUSIONES.....	220
10.	RECOMENDACIONES.....	222
11.	BIBLIOGRAFÍA.....	225
12.	ANEXOS.....	228



## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Gráfico 1. Fuerzas determinantes de la competencia.....	21
Gráfico 2. Diamante Competitivo.....	23
Gráfico 3. Esquema de la cadena de valor. Actividades secundarias. ....	24
Gráfico 4. Empresa atrapada en el centro. ....	28
Gráfico 5. Mapa Conceptual – Benchmarking .....	33
Gráfico 6. Entorno y enfoque sistémico, próspero y sostenible.....	52
Gráfico 7. Mapa del Valle del Cauca con sus 42 municipios.....	53
Gráfico 8. Distribución territorial de la población. ....	56
Gráfico 9. Nivel de Educación.....	59
Gráfico 10. Asistencia Escolar.....	63
Gráfico 11. Tipo de vivienda según censo de 2005. ....	68
Gráfico 12. Servicios con que cuentan las viviendas. ....	69
Gráfico 13. Promedio de personas por hogar.....	69
Gráfico 14. Hogares con actividad económica. ....	70
Gráfico 15. Estado conyugal 10 años y más. ....	71
Gráfico 16. Porcentaje de la población con Prevalencia de limitaciones permanentes por sexo.....	71
Gráfico 17. Causas cambio de Residencia durante los últimos cinco años. ....	72
Gráfico 18. Distribución porcentual de las de actividades Económicas del Municipio año 2005(CENSO). ....	76
Gráfico 19. Establecimientos según escala de personas ocupadas. ....	76
Gráfico 20. Establecimientos según escala de personal por actividad económica. ....	77
Gráfico 21. Círculo virtuoso del crecimiento económico. ....	78
Gráfico 22. Ciclo virtuoso de la competitividad regional. ....	78
Gráfico 23. Árbol de problemas estancamiento económico. ....	79
Gráfico 24. Balanza comercial industria gráfica enero-mayo de 2012.....	108
Gráfico 25. Origen productos importados. ....	110
Gráfico 26. Evolución importaciones productos finales provenientes de Perú (usd millones).....	111
Gráfico 27. Modelo del diamante competitivo de Porter. ....	112
Gráfico 28. Factores.....	113
Gráfico 29. Sectores conexos y cadenas productivas. ....	117
Gráfico 30. Sistema de valor del sector de la comunicación gráfica.....	119
Gráfico 31. Demanda interna.....	124
Gráfico 32. El 95% de las empresas son Pymes, no así en los otros eslabones de la cadena.....	125
Gráfico 33. Productividad y barreras principales. ....	125
Gráfico 34. Seis tendencias mundiales están reinventando la Industria de la Comunicación Gráfica.....	126

Gráfico 35. Estrategia estructura empresas. ....	127
Gráfico 36. Eje del recurso humano. ....	127
Gráfico 37. Eje de fortalecimiento de la industria. ....	128
Gráfico 38. Gobierno. ....	131
Gráfico 39. Azar. ....	133
Gráfico 40. Modelo de las cinco fuerzas. ....	139
Gráfico 41. Introducción a las cinco fuerzas de la productividad. ....	140
Gráfico 42. Rivalidad competitiva. ....	141
Gráfico 43. Posibles entrantes. ....	145
Gráfico 44. Proveedores. ....	148
Gráfico 45. Compradores. ....	149
Gráfico 46. Productos sustitutivos. ....	150
Gráfico 47. Sector de las pequeñas organizaciones de la Comunicación Gráfica del Municipio de Tuluá. ....	168
Gráfico 48. Carvajal S.A. ....	168
Gráfico 49. Panamericana editores. ....	169
Gráfico 50. Imágenes Gráficas. ....	170
Gráfico 51. Op. Gráficas. ....	171
Gráfico 52. Radares Sopesados. ....	171
Gráfico 53 Radares Sopesados. ....	172
Gráfico 54. Modelo sistémico de gestión para recursos y capacidades en el sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá. ....	181
Gráfico 55. Cadena de valor sector de las artes gráficas. ....	192
Gráfico 56. Esquema de la cadena de valor. ....	193
Gráfico 57. Logística de entrada. ....	196
Gráfico 58. Operaciones. ....	199
Gráfico 59. Logística Externa Lateral. ....	200
Gráfico 60. Mercado y Ventas. ....	202
Gráfico 61. Postventa o Mantenimiento. ....	203
Gráfico 62. Adquisiciones / Abastecimiento. ....	204
Gráfico 63. Infraestructura de la Organización. ....	206
Gráfico 64. Gestión del Talento Humano. ....	208
Gráfico 65. Mejora de Tecnología, investigación y desarrollo. ....	210
Gráfico 66. Definiciones de estrategia. ....	213
Gráfico 67. Como definir decisiones estratégicas. ....	215

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Factores Externos. Análisis Escepelts.....	50
Cuadro 2. Extensión Municipio de Tuluá. ....	55
Cuadro 3. Población del municipio, según proyección DANE por edad y sexo 2005-2010. ....	56
Cuadro 4. Variables del entorno demográfico. ....	58
Cuadro 5. Indicador General Educación Estatal 2010. ....	60
Cuadro 6. Variables del Entorno de la Educación. ....	65
Cuadro 7 . Viviendas, hogares y personas e Índice de necesidades básicas insatisfechas. ....	67
Cuadro 8. Variables del entorno socio-cultural. ....	73
Cuadro 9. Variables del entorno económico local. ....	80
Cuadro 10. Variables del entorno legal y político. ....	83
Cuadro 11. Variables del entorno ecológico, medioambiental y de recursos naturales. ....	86
Cuadro 12. Variables del entorno tecnológico. ....	87
Cuadro 13. Variables del entorno regional. ....	89
Cuadro 14. PIB Nacional. ....	90
Cuadro 15. Variables entorno económico nacional. ....	98
Cuadro 16. Variables del entorno global e internacional. ....	102
Cuadro 17. Análisis integrado del entorno. ....	103
Cuadro 18. Encuesta de opinión industrial conjunta enero-mayo de 2012. ....	107
Cuadro 19. Variaciones y exportaciones Colombia según categorías de productos enero-mayo 2011/2012. ....	109
Cuadro 20. Clasificación por tamaño de empresa. ....	114
Cuadro 21. Distribución porcentual del empleo según principales ciudades. ....	115
Cuadro 22. Grupos y productos de la comunicación gráfica. ....	120
Cuadro 23. Principales productos de la industria nacional. ....	121
Cuadro 24. Matriz de perfil competitivo. ....	167
Cuadro 25. Enfoque sistémico de recursos y capacidades para el sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, caso de estudio cinco empresas. ....	180
Cuadro 26. Características de las actividades primarias. ....	210
Cuadro 27. Características de las Actividades secundarias (o transversales)....	211

## LISTA DE FOTOS

	Pág.
Foto 1. Pre prensa.....	234; <b>Error! Marcador no definido.</b>
Foto 2. Fotomecánica.....	234; <b>Error! Marcador no definido.</b>
Foto 3. Pre prensa Digital. ....	235; <b>Error! Marcador no definido.</b>
Foto 4. Xilografía (Invento se debe a los Monjes Budistas).....	236
Foto 5. Tipografía. ....	236; <b>Error! Marcador no definido.</b>
Foto 6. Flexografía. ....	237; <b>Error! Marcador no definido.</b>
Foto 7. Hueco Grabado.....	238; <b>Error! Marcador no definido.</b>
Foto 8. Serigrafía (Screen).....	238; <b>Error! Marcador no definido.</b>
Foto 9. Prensa monocolor.....	239; <b>Error! Marcador no definido.</b>
Foto 10. Prensa multicolor alimentada por hoja. ....	240; <b>Error! Marcador no definido.</b>
Foto 11. Prensa rotativa.....	240; <b>Error! Marcador no definido.</b>
Foto 12. Reprografía Duplicadora. ....	241; <b>Error! Marcador no definido.</b>
Foto 13. Maquinas copiadoras de oficina. ....	241; <b>Error! Marcador no definido.</b>
Foto 14. Impresión digital.....	242; <b>Error! Marcador no definido.</b>
Foto 15. Insumos.....	243.
Foto 16. El Papel.....	243.
Foto 17. Corte.....	244.
Foto 18. Terminado.....	244.

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. <i>Acuerdo contra la informalidad en la industria de comunicación gráfica. Diciembre 2011</i> .....	228
Anexo B. Historia de la Impresión.....	232
Anexo C. Inventario de Recursos y Capacidades (Grafiartes - El Acierto - Cultura Pilosa - Franciscos Impresos - Formax).....	245

## 0. INTRODUCCIÓN

La industria de la comunicación gráfica en el municipio de Tuluá ha seguido las pautas de un desarrollo industrial y comercial muy similar al de otros municipios del Valle del Cauca, donde se pasó de sistemas rústicos y casi artesanales para imprimir, a una modernización de sus mecanismos de diseño e impresión.

Pero no sólo se trata de revisar de manera cronológica el desarrollo y complejidad de los mecanismos impresores como tales sino de rastrear los puntos contables, financieros, de desempeño y de problemas propios de los empresarios de la comunicación gráfica.

Analizar significa desglosar los elementos de una situación dada para evidenciar los constituyentes que permitan formular un diagnóstico del funcionamiento, y sugerir así estrategias que posibiliten canales de mejoramiento o sistemas de seguimiento y control de la organización analizada.

Los problemas que presenta el sector de la comunicación gráfica no son en general muy distintos de los que presentan muchas organizaciones, sino que adquieren matices concretos en este campo, cuyo mercadeo y ordenamiento estructural sugieren un tratamiento muy específico. Tuluá ha sido una ciudad donde en el sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica de manera constante e intermitente florecen y se marchitan este tipo de empresas.

La crónica del sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica en el municipio de Tuluá es la de un sector que hace presencia en la vida empresarial de la ciudad pero que con cierta frecuencia ve desaparecer del medio las empresas dedicadas a este campo sin que se haya sondeado el conjunto de factores que motivan tales desapariciones e intermitencias. Cada organización tiene uno o varios problemas. Las pequeñas empresas de la comunicación gráfica no escapan a esta dinámica de las organizaciones con servicios específicos.

# **ANÁLISIS ESTRATEGICO DEL SECTOR DE LAS PEQUEÑAS ORGANIZACIONES DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA DEL MUNICIPIO DE TULUÁ, PERÍODO 2005 – 2015**

## **1. METODOLOGÍA**

### **1.1 TRATAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Identificación del Problema:**

Si partimos de la base que no son los países, los departamentos o los municipios los que compiten sino las empresas, como en la visión de Michael Porter, el problema central de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, es hallar las claves de su productividad y los determinantes de la competitividad.

Poder hacer un análisis que determine el grado o tasa de crecimiento de esa productividad, y consecuentemente de su competitividad es parte de la solución de ese problema.

¿Qué aqueja realmente a este sector de la actividad pequeño industrial del municipio de Tuluá?

El punto fundamental es que no se han elaborado estudios que permitan identificar los factores que deterioran los indicadores de productividad y competitividad del sector. Eso implica que no hay un conocimiento concreto de las causas que generan unas deficiencias o pérdidas de esas dos variables.

Estas anomalías que no han tenido un control se presentan frecuentemente en estas empresas independientemente de su grado de desarrollo

En el municipio de Tuluá, Grafiartes, El Acierto, Lito Cultura, Formax y Francisco's Impresos, que son las organizaciones empresariales con mayor grado de desarrollo han tenido el mismo ámbito de problematicidad que el de otras empresas menos organizadas. Al no existir grandes empresas editoras como ocurre en las ciudades capitales del país (es el caso de Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga, entre otras). En Tuluá, las organizaciones del ramo son de menor tamaño; es el caso de Gráficas Herrera, Impresos Montes, Pilos, Gráficas Losada, Impresora del Centro, M&R y otras más, siendo algunas de las más visibles en el medio.

Estas empresas son las que han tenido mayor énfasis en la problemática aludida.

La magnitud del desequilibrio causado por la incapacidad de mejorar ambos indicadores, ha sido tal, que en ocasiones ha llevado a la quiebra a algunas de ellas; ya que el margen de ganancia de las mismas no ha alcanzado el umbral mínimo exigido para su continuidad.

Desde el año 2005 se registra un intento de estas pequeñas organizaciones por comenzar, de manera empírica casi siempre, a rastrear las eventuales causas de ese deterioro funcional y estructural. Una posible causa, en este caso, es la poca o nula percepción que se tiene acerca de que la productividad debe ser entendida como la base de la competitividad. Si no hay una, no hay la otra, ya que una es función de la otra.

La productividad de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica en el municipio de Tuluá ha sido vista como una mera reducción de costos, pero no como una variable que determina la generación de valor, y es porque para determinar esa productividad tan anhelada, es necesario activar varios valores.

En el mundo empresarial y especialmente en el sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, frecuentemente se habla de que existen costos desempeños ocultos en algunas decisiones de negocios o inversión.

Hacemos referencia a costos - desempeños ocultos, cuando los costos no son evidentes o se dificulta su identificación. Existen numerosos costos no visibles que, si no se observan a tiempo, pueden conducir a generar crisis e incluso hasta la desaparición de la empresa.

Los costos - desempeños ocultos terminan generando *PÉRDIDAS CRÓNICAS* con la que algunos gerentes y empresarios aprenden a convivir pues su atención se centra en otros aspectos que surgen del día a día de sus actividades. Esta realidad es cada vez más evidente en el sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica en el municipio de Tuluá.

En este sector poco se invierte y poco o nada se innova, porque el círculo se hace vicioso y se cierra. No hay disponibilidad para dinamizar estos dos factores que a su vez serían los causantes de un cambio sustancial al interior de estas organizaciones.

El desempeño microempresarial tiende a la mediocridad debido a esa atonía frente a la necesidad de dinamizar esos dos componentes esenciales, pero no sólo en las pequeñas, sino en las grandes organizaciones, que tiene otros componentes más complejos, de tipo macro estructural.

La situación podría resumirse de esta manera: No hay inversión e innovación en el campo de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio



de Tuluá, lo que impacta negativamente sus indicadores de productividad y competitividad.

¿Hay manera de generar un cambio y dinamizar esos dos componentes para que el sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, varíe de manera positiva y rastreada?

Cuando hablamos de “La **productividad** nos referimos a la relación entre la *producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción*. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida”<sup>1</sup>.

A su turno, una de las tantas formas de abordar la competitividad pudiera ser un concepto que no tiene límites precisos y se define con relación a otros conceptos.

“La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera”<sup>2</sup> (Pineiro, 1993).

Aplicado a la firma o sector, resulta que la competitividad es la capacidad de las empresas de un país, región o municipio determinado para diseñar, producir o colocar sus productos en el mercado por medio de la competencia con otras empresas de otros países, regiones o ciudades. (Alic, 1.997).

## **1.1.2 Formulación del problema**

### **1.1.2.1 Pregunta principal de investigación**

¿Cómo identificar, diagnosticar y mejorar los indicadores de productividad y competitividad de las pequeñas organizaciones del sector de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, a partir de los casos de estudio de cinco empresas del sector?

Mediante las siguientes preguntas pretendemos sistematizar el problema de modo que se posibilite su focalización desde un análisis cuantitativo y/o cualitativo.

---

<sup>1</sup> <http://www.productividad.org.mx>

<sup>2</sup> <http://sandragonzalez6.blogspot.com2010/creatividad> e innovación en las empresas.

¿Qué factores deterioran los indicadores de productividad y competitividad de las pequeñas organizaciones del sector de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, a partir del año 2005? Casos de estudio, cinco empresas del sector.

¿Cómo impacta la situación financiera, la calidad del empleo y la calidad de vida de propietarios y trabajadores de las pequeñas organizaciones del sector de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, a partir del año 2005, las deficiencias atribuibles a falta o pérdida de productividad y competitividad? Caso de estudio, cinco empresas del sector.

¿Cuáles son las causas que originan deficiencias o pérdidas de productividad y competitividad de las pequeñas organizaciones del sector de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, a partir del año 2005. Casos de estudio cinco empresas del sector?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Resulta perentorio desarrollar un trabajo serio y estructurado que permita diseñar estrategias para mejorar la situación de escasa productividad y competitividad de las empresas del sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá. Para nosotros, en calidad de vinculados al sector, esta situación cobra mayor interés en particular en los actuales momentos de gran incertidumbre frente a los eventuales impactos que generan los tratados de libre comercio.

Dinamizar las estrategias de mejoramiento de la productividad y competitividad para mitigar la ralentización, o saber las posibles causas de tal situación, permitirán identificar acciones pertinentes al desarrollo de estos dos componentes.

Analizar las causales de la situación descrita implica colaborar para que la amenaza que se cierne sobre las MYPIMES y de manera especial sobre las empresas del sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, no ponga su supervivencia en cuestionamiento.

La falta de competitividad así sea sólo al nivel de estas pequeñas organizaciones, diezma de modo alarmante y en ocasiones parece algo “milagroso” el que tales empresas supervivan en un mundo donde si estos componentes no están resueltos el futuro de estas pequeñas empresas es poco menos que sombrío.

Es de sobra conocida la importancia de este sector en la generación de empleo y de riqueza para el municipio de Tuluá. Las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica, tienen o juegan un papel importante y primordial dentro del entramado empresarial de la ciudad de Tuluá, toda vez que generan un desarrollo sostenible y un progreso social.

Los trabajos que de manera esporádica se han realizado desde la academia han permitido conocer una incipiente caracterización de estas empresas que de manera indudable generan un impacto en su entorno económico.

El municipio de Tuluá ha sido ciudad mercurial, comercial y poco industrial. Lentamente las organizaciones de este tipo, de productividad industrial, han ido abriéndose paso en un esquema que tradicionalmente se ha limitado a la venta de artículos de diversos rangos. Por ello este trabajo, implica explorar los fundamentos operativos que se hacen de urgencia perentoria para conocer mejor, la problemática del sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, y las estrategias que permitan de manera más ágil la toma de decisiones en el campo correctivo y de rediseño de sistemas de promoción hacia un mejor campo de acción y rendimiento.

¿Si muchas veces se difunden trabajos de gran importancia sobre los componentes de productividad y competitividad y exportación de las grandes empresas, por qué no hacerlo con el sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá?

Así no sea sino en este sector, sin entrar al campo problemático de otras organizaciones, valdría la pena conocer las causas del estado actual de tales empresas en el municipio de Tuluá.

Un esfuerzo así vale la pena para nosotros como actores de ese proceso, a la Universidad del Valle porque muestra y demuestra que la academia no es un ente aislado del entorno económico, social y empresarial, sino una entidad viva comprometida con la realidad de tales entornos, contribuyendo en la identificación de las causas de un problema, mediante el diagnóstico de situaciones y sugiriendo acciones de mejoramiento, de control y seguimiento.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo general**

- Analizar el sector de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, a partir del año 2005, considerando su estrategia y principales factores competitivos, su estructura organizacional y de talento humano, nivel tecnológico, uso de las TIC's, calidad e innovación.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Analizar el entorno general del sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, periodo 2005 – 2015.
- Analizar el ambiente competitivo del sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, periodo 2005 – 2015, para identificar factores, encadenamientos productivos, las condiciones de demanda, las estrategias y las empresas del sector.
- Analizar la estructura del sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá mediante la aplicación de las cinco fuerzas competitivas.
- Realizar el análisis por comparación entre las empresas del sector, para reconocer su perfil competitivo.
- Levantar las cadenas de valor, de las empresas más representativas del sector.
- Diseñar la estrategia competitiva para el sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá.

## **1.2 MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL**

### **1.2.1 Modelo de competitividad de Porter**

El entorno económico actual, caracterizado por la globalización, la mayor competencia, el cambio continuo y la profunda crisis económica en la que se encuentra inmersa la economía mundial, obliga a las empresas a encontrar alternativas de dirección apoyadas en estrategias y técnicas que posibiliten el logro del éxito en un mundo marcado por la competencia. El desafío de la administración consiste en identificar esas estrategias o técnicas que le permitan permanecer vigentes en un mundo de aguda competencia.

Una gran herramienta de análisis empresarial es el “Diamante de Porter”, ya que indaga detalladamente el contexto de la empresa para medir la competitividad.

Michael E. Porter, desarrolló en 1990 este modelo basándose en un análisis de las características de los diferentes entornos o naciones de doce países industrializados. También se le suele llamar “Rombo de ventaja nacional” o “Póquer de la ventaja nacional”. El modelo busca determinar las variables que llevaban a que ciertas empresas en determinados países eran capaces de innovar, cuando otras no lo hacían, y porqué algunas persiguen mejoras constantes.

Plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. El autor desarrolla el modelo del “Diamante de competitividad”, que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones.

**LAS CINCO FUERZAS.** El poder colectivo de las cinco fuerzas (ver gráfico 1) determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa recibe sobre la inversión no sea muy grande, y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Éstas se describen a continuación:

**Gráfico 1. Fuerzas determinantes de la competencia.**



Fuente: PORTER Michael. Estrategia competitiva. 1990

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** un competidor que accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas capacidades, un deseo de adquirir

una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales. Las empresas nuevas que quieren entrar a un sector enfrentan ciertos obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de este proceso, entre estos se tienen los siguientes<sup>3</sup>:

- Economías de escala: estas economías obligan a que las empresas entren al sector con instalaciones a gran escala para poder estar al nivel de sus competidores en cuanto a costos.
- Diferenciación del producto: la creación de una marca es un obstáculo, ya que obliga a quien pretenda entrar a un sector a gastar mucho dinero para poder vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se encuentra en el mercado.
- Necesidades de capital: la necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros es un gran obstáculo, ya que hay gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.
- Desventajas de coste independientes del tamaño: estas desventajas se basan en la experiencia adquirida por la empresa a través de los años sobre los distintos procesos, la tecnología aplicada, el acceso a mejores proveedores y las diferentes subvenciones oficiales que favorecen a las empresas ya existentes en un sector.
- Acceso a los canales de distribución: en cuanto más limitados sean los canales minoristas o mayoristas es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales de un sector.
- Política del gobierno: el gobierno puede llegar a limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, usando para ello diversos controles como lo son permisos, acceso a materias primas, impuestos, entre otros.

**El poder de proveedores y compradores:** los proveedores tienen cierto nivel de negociación sobre un sector ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad, del mismo modo los compradores pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos, lo que genera un choque entre todos los participantes de un sector que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global.

El punto importante para una empresa es llegar a encontrar proveedores o clientes que tengan poca capacidad de influir adversamente en las decisiones de este.

---

<sup>3</sup> <http://dspace.universia.net/bitstream/02/12/2012>

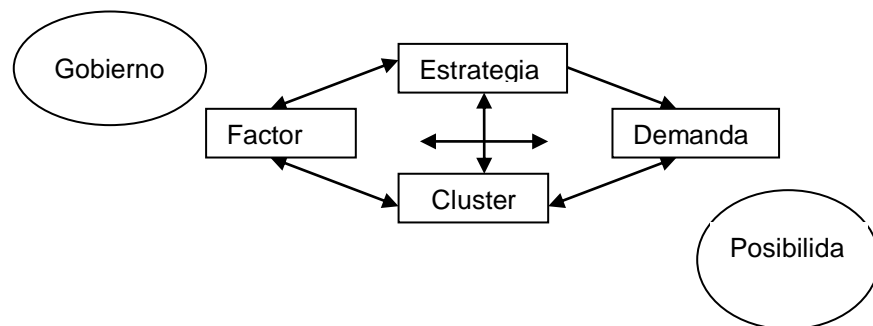
**Productos sustitutos:** los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar.

Los productos sustitutos que requieren mayor atención desde el punto de vista estratégico son los que manifiesten una tendencia favorable en la relación calidad-precio o los que son fabricados por sectores que obtienen beneficios mayores al sector en cuestión.

**Lucha por una posición en el mercado:** los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad.

**Diamante de competitividad.** En el modelo del diamante interactúan cuatro elementos que deben funcionar adecuadamente para lograr el éxito competitivo de los sectores (gráfico2.), estos cuatro determinantes básicos son<sup>4</sup>:

**Gráfico 2. Diamante Competitivo.**



Fuente: op.cit. p 98.

Las Condiciones de la demanda, reflejan la Naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en estudio en el mercado nacional. Por otro lado los factores de producción describen la situación de la nación en cuanto a los factores de producción. Dentro de estos se encuentran la mano de obra especializada o la infraestructura de la industria, estos factores son necesarios para competir en un sector determinado.

Los Sectores conexos y de apoyo (clusters), estiman la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos; y por último, la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa,

<sup>4</sup> <http://psicologiatrabajoorganizaciones.blogspot.com/02/12/2012>

manifiesta las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna.

**CADENA DE VALOR.** La **cadena de valor empresarial**, o **cadena de valor**, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael E. Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*

**ACTIVIDADES PRIMARIAS.** Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, diseño, fabricación, venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades, directas, indirectas y de control de calidad. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna bilateral: comprende operaciones de recepción de OS, Gestionar los pedidos, seguimientos a las OS y distribución de los componentes. Es decir: recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta que se incorporan al proceso productivo.
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa lateral: almacenamiento y recepción de los productos y distribución del producto al consumidor.
- Mercancías y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de posventa o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de Fábrica al producto.

**Gráfico 3. Esquema de la cadena de valor.**





Fuentes: BETANCOURTH, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. 2010 p.162.

**ACTIVIDADES SECUNDARIAS (O TRANSVERSALES).** Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas *actividades secundarias*:

- **Abastecimiento:** almacenaje y acumulación de artículos de mercadería, insumos, materiales, etc.
- **Infraestructura de la organización:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- **Dirección de recursos humanos:** búsqueda, contratación y motivación del personal.
- **Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo:** generadores de costes y valor.

La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta. Sin embargo, la práctica ha demostrado que la reducción de costos monetarios tiene también un límite tecnológico, pues en ocasiones ha afectado también la calidad de la oferta y el valor que ésta genera. Por ello el pensamiento sistémico en este aspecto ha evolucionado hasta desarrollar propuestas de valor, en las que la oferta se diseña integralmente para atender de modo óptimo a la demanda.

La cadena de valor de una empresa se debe enlazar con las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes. Una red de valor consiste en sistemas de información que mejoran la competitividad en toda la industria promoviendo el uso de estándares y al dar a las empresas la oportunidad de trabajar de manera más eficiente con sus socios de valor.

**LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DE PORTER.** En 1980, Michael E. Porter, Profesor de la Harvard Business School, publicó su libro *Competitive Strategy* que fue el producto de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marcó en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores.

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ese resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar qué tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos totales bajos
- La diferenciación
- El enfoque

**EL LIDERAZGO EN COSTOS TOTALES BAJOS.** Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas.

Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como Briggs Stratton Corp., Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont.<sup>5</sup>

**LA DIFERENCIACIÓN.** Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

**EL ENFOQUE.** La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa

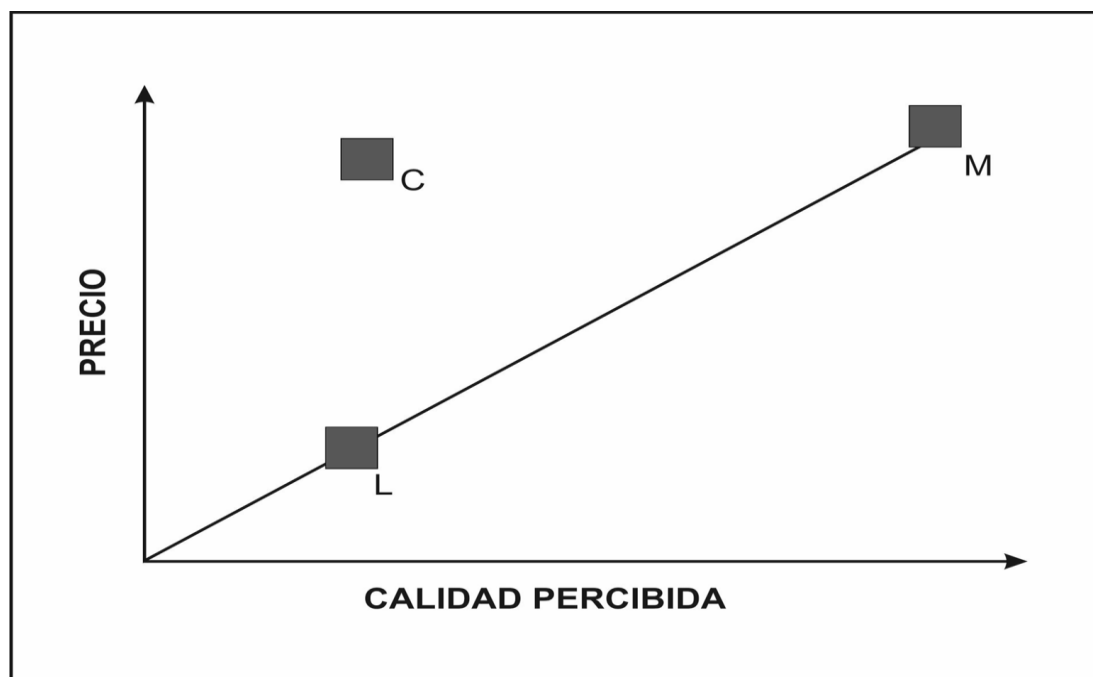
---

<sup>5</sup> <http://psicologiatrabajoorganizaciones.blogspot.com/02/12/2012>

se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ese mercado, o ambas cosas. The Martin-Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida (Hoy sólo le distribuye a McDonald's).

Las tres estrategias genéricas de Porter eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. La empresa que fallara en desarrollar su estrategia en por lo menos una de éstas directrices, quedaba **atrapada en el centro**, como la empresa **C** de la figura, situada en una posición estratégica extremadamente pobre (una empresa con precio alto para productos percibidos como de baja calidad). Porter describía a este tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y con limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque.<sup>6</sup>

**Gráfico 4. Empresa atrapada en el centro.**



Fuente: op. Cit. Michael E. Porter.

La Empresa L tiene precio y calidad bajos. La Empresa M tiene precio y calidad altos. La Empresa C está atrapada en el centro pues la mayoría de los clientes se

<sup>6</sup> Op.cit.

preguntarán por qué deben comprarle a C cuando pueden obtener mejor calidad al mismo precio de la Empresa M, u obtener (más o menos) la misma calidad de los productos de C y a menor precio comprándole a L. Como entre L y M el espacio es grande, la situación de C podría complicarse aún más si aparece un nuevo competidor que llegue a ocupar el *espacio vacío*, atacando además a L y M o si uno de los competidores actuales se mueve hacia una estrategia de línea completa.

En su obra ***The Competitive Advantage of Nations*** (1990), Porter reconoce para las nuevas circunstancias del mercado, la inestabilidad de estas tres estrategias genéricas y la necesidad de modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva.

Las tres estrategias genéricas aquí esbozadas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era **sostener** una ventaja competitiva. La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiator o el innovador sólo podrán explotar su ventaja durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.

### 1.2.2 Teoría de la organización industrial:

La organización industrial es la parte de la economía que estudia cómo se organizan los productores en los mercados. Se ha desarrollado desde las vertientes clásicas, que resaltan el análisis a nivel de la industria, hasta las propuestas neoclásicas y estratégico-empresariales que se fundamentan en el análisis de la firma y sus características.<sup>7</sup>

Fue Bain, en 1968, quien sistematizó los aportes realizados por numerosos autores y estableció el paradigma conocido como **Estructura-Conducta-Resultados (E-C-R)** como el elemento básico de análisis y evaluación de los mercados. Este es utilizado, además, para investigar las relaciones entre la estructura industrial y los resultados obtenidos por el subsector correspondiente. Según el paradigma E-C-R debe partirse del estudio de las variables que conforman la estructura del mercado: número de compradores y vendedores, grado de diferenciación de los productos, barreras a la entrada, tecnología empleada y grado de integración vertical. Estas características estructurales

---

<sup>7</sup> <http://nicolas-dominini.blogspot.com> 02/12/2012

obligan a las empresas presentes en un sector particular a manifestar un comportamiento competitivo concreto que repercute, en última instancia, en su tasa de beneficio.

El análisis del paradigma E-C-R ha sido utilizado desde el punto de vista de competencia entre empresas que producen productos sustitutos, analizando principalmente los problemas de competencia horizontal, dedicando poca atención a los problemas de integración vertical.

Este paradigma evolucionó hacia la Nueva Organización Industrial donde se ha afianzado un debate largamente considerado entre dos posicionamientos:

- **El Enfoque de la Eficiencia:** según el cual la estructura del mercado se modifica debido a una conducta empresarial que está guiada por la eficiencia. Para justificar este argumento se recurre a la minimización de los costos de producción y de transacción. Las repercusiones sobre la estructura del sector son asumidas, pero desde una óptica puramente mecanicista, suponiendo una conducta de adaptación pasiva por parte de las empresas.
- **Enfoque del Comportamiento Estratégico:** centra su punto de referencia en los agentes como decisores activos, que más allá de procurar su adaptación a condiciones de supervivencia, tratan deliberadamente de influir con su comportamiento sobre la estructura del sector, con la finalidad de lograr una imperfección relativa que les permita cierto poder de mercado y beneficios extraordinarios.

En ambos casos se supera la trilogía unidireccional E-C-R reconociendo los efectos que la conducta de las empresas puede tener sobre la estructura del mercado y se considera al paradigma como bidireccional<sup>8</sup>.

### 1.3 MARCO CONCEPTUAL

---

<sup>8</sup> Po. Cit.

**PRODUCTIVIDAD.** La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

**Productividad empresarial,** es un método evaluativo que se refiere a que una empresa logra resultados más eficiente a un menor costo, con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes y la rentabilidad. Cuanto mayor sea la productividad de una empresa, más útil será para la comunidad gracias a que ésta se expande y genera empleo e impuestos.

Para que se mejore la productividad en una organización existen tres elementos básicos:

1. Equipos y materiales: Hardware
2. Procedimientos y métodos: Software
3. El recurso humano: Humanware

Para mejorar el hardware se requiere de altas sumas de dinero para invertir. Para mejorar el software se requiere de personas idóneas y conocimientos, por lo que es pertinente mejorar el Humanware por medio de buenos procesos de selección, capacitación permanente y remuneración adecuada. Lo importante es seleccionar y mantener el mejor capital humano posible dentro de la empresa para que no se afecte el software.

**COMPETITIVIDAD.** Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico<sup>9</sup>.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

---

<sup>9</sup> <http://www.slideshare.net/la-lacompetitividad10/01/201|3>

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos **rendimientos superiores a los de aquellos**.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

La competitividad se refiere a que una organización logre mantenerse y permanecer en el mercado a largo plazo, para esto, es necesario trabajar siempre con innovación de manera que se fomente la apertura de mercados y generar credibilidad y confianza en la marca a través del control de calidad y la garantía. La capacidad competitiva de una organización se evalúa mediante la calidad en sus productos, la rapidez de reacción ante los eventuales problemas, la capacidad de innovación y la capacidad de evolución.

**BENCHMARKING.** El *benchmarking* es un anglicismo que, en las ciencias de la administración de empresas, puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.<sup>10</sup>

En economía, toma su acepción para la Regulación: *benchmarking* es una herramienta destinada a lograr comportamientos competitivos (eficientes) en la oferta de los mercados monopolísticos, consistente en la comparación del desempeño de las empresas, a través de la métrica por variables, indicadores y coeficientes. En la práctica, se utilizan diversos mecanismos de incentivos al comportamiento eficiente, como ser la publicidad de los resultados de las comparaciones (nadie quiere ser *el peor*) o con la utilización de mecanismos que transforman esos resultados comparativos en premios o castigos sobre los ingresos del empresario.

El término inglés *benchmark* proviene de las palabras *bench* (*banquillo, mesa*) y *mark* (*marca, señal*). En la acepción original del inglés la palabra compuesta sin embargo podría traducirse como medida de calidad. El uso del término provendría de la Inglaterra del siglo XIX, cuando los agrimensores hacían un corte o marca en

---

<sup>10</sup> Op. Cit.



una piedra o en un muro para medir la altura o nivel de una extensión de tierra. El corte servía para asegurar un soporte llamado *bench*, sobre el cual luego se apoyaba el instrumento de medición, en consecuencia, todas las mediciones posteriores estaban hechas con base en la posición y altura de dicha marca.<sup>11</sup>

La utilización del benchmarking se ha circunscrito tradicionalmente en las organizaciones empresariales pero actualmente se ha extendido a diferentes ámbitos, con las consiguientes modificaciones de su puesta en práctica. Éste es el caso de su utilización por administraciones públicas y agencias gubernamentales para mejorar sus procesos y sistemas de gestión y evaluar la implementación de las actuaciones políticas, la gestión estratégica de una ciudad, etc.

La importancia del *benchmarking* no se encuentra en la detallada mecánica de la comparación, sino en el impacto que pueden tener estas comparaciones sobre los comportamientos. Se puede considerar como un proceso útil de cara a lograr el impulso necesario para realizar mejoras y cambios.

Este proceso continuo de comparar actividades, tanto en la misma organización como con otras empresas, lleva a encontrar la mejor; para luego intentar copiar esta actividad generando el mayor valor agregado posible. Hay que mejorar las actividades que generan valor y reasignar los recursos liberados al eliminar o mejorar actividades que no generen valor (o no sea el deseado).<sup>12</sup>

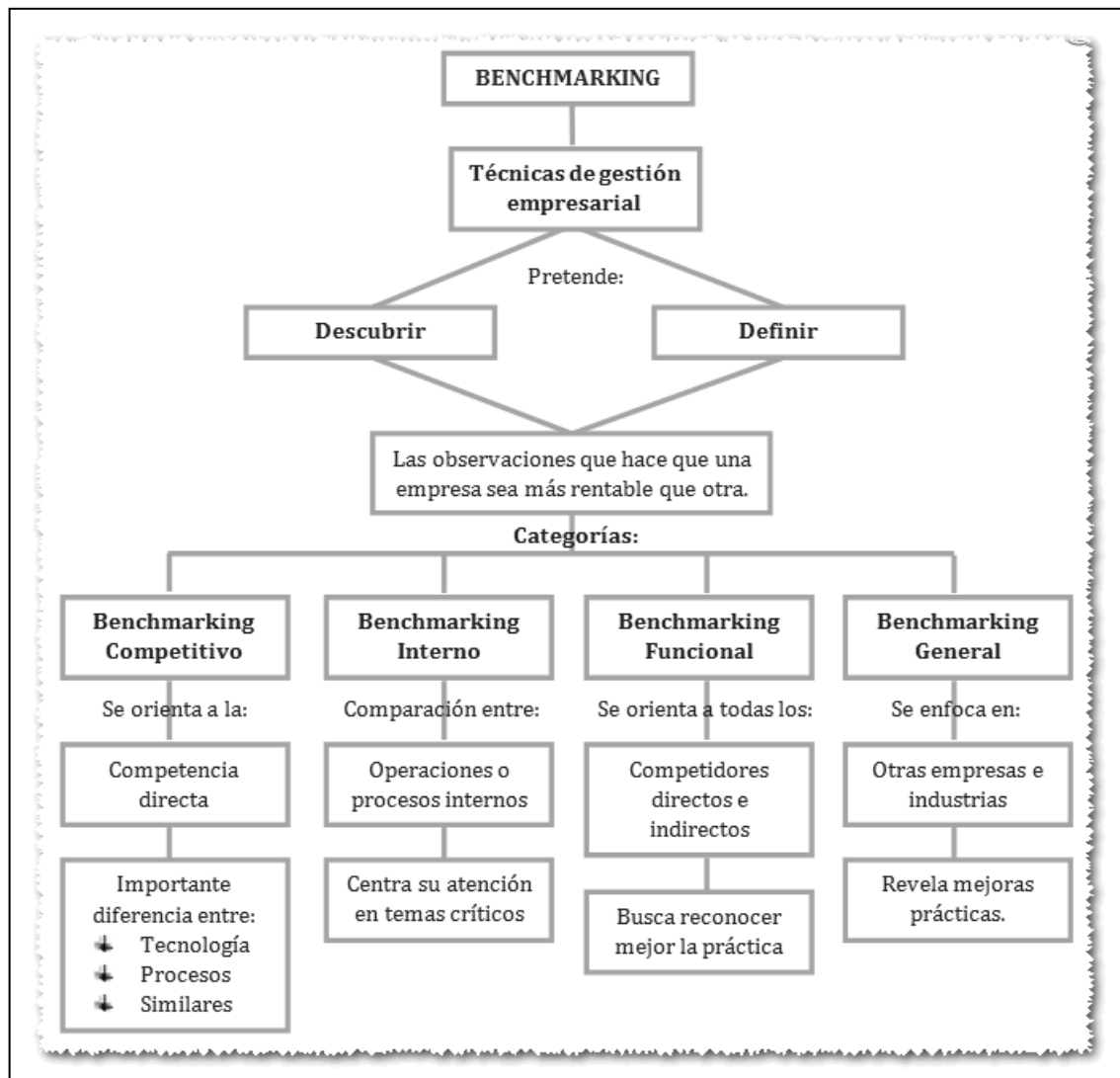
En conclusión, el *benchmarking* es la consecuencia de una administración para la calidad, además de ser una herramienta en la mejora de procesos.

## **Gráfico 5.** Mapa Conceptual – Benchmarking

---

<sup>11</sup> <http://www.slideshare.net/la-lacompetitividad10/01/2013>

<sup>12</sup> Op.Cit



Fuente: Michael E. Porter.

**CALIDAD.** La **calidad** es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto,

debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida<sup>13</sup>.

Otras definiciones de organizaciones reconocidas y expertos del mundo de la calidad son:

- Definición de la norma ISO 9000: “*Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos*”.
- Según **Luis Andrés Arnauda Sequera** Define la norma ISO 9000 "Conjunto de normas y directrices de calidad que se deben llevar a cabo en un proceso".
- Real Academia de la Lengua Española: “*Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie*”.
- Philip Crosby: “Calidad es cumplimiento de requisitos”.
- Joseph Juran: “Calidad es adecuación al uso del cliente”.
- Armand V. Feigenbaum: “Satisfacción de las expectativas del cliente”.
- Genichi Taguchi: “Calidad es la pérdida (monetaria) que el producto o servicio ocasiona a la sociedad desde que es expedido”.
- William Edwards Deming: “Calidad es satisfacción del cliente”.
- Walter A. Shewhart: “La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece).”

**INNOVACIÓN.** La **innovación**, según el diccionario de la Real Academia Española, es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.

Innovar proviene del latín *innovare*, que significa acto o efecto de tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad<sup>14</sup>.

La innovación va de la mano con la mejora continua. La diferencia es que en la mejora continua se ven resultados a corto plazo, y los cambios son graduales, mientras que en la innovación se notan grandes cambios y se pueden ver

---

<sup>13</sup> <http://www.slideshare.net/la-lacompetitividad10/01/2013>

<sup>14</sup> Op. Cit.

resultados a mediano plazo. Mientras que la mejora continua es orientada al proceso, la innovación va orientada al resultado final.

La innovación en los negocios se consigue de diferentes maneras prestando ahora mucha atención a la investigación y desarrollo para "innovaciones rompedoras". Pero las innovaciones pueden ser desarrolladas por meras modificaciones realizadas en la práctica del trabajo, por intercambios y combinaciones de experiencia profesional y de muchas otras maneras.

Las innovaciones más radicales y revolucionarias suelen provenir de I+D mientras que las más incrementales suelen emerger de la práctica, pero existen excepciones a cualquiera de estas dos tendencias. En ambos casos, las innovaciones son documentadas y protegidas mediante patentes u otro esquema de propiedad intelectual. De hecho, según Michael Porter el nivel de innovación de una región puede estimarse con la cantidad de patentes generadas.

**TECNOLOGÍA.** Es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de las personas. Es una palabra de origen griego, τεχνολογία, formada por *téchnē* (τέχνη, *arte, técnica u oficio*, que puede ser traducido como *destreza*) y *logía* (λογία, el estudio de algo). Aunque hay muchas tecnologías muy diferentes entre sí, es frecuente usar el término en singular para referirse a una de ellas o al conjunto de todas. Cuando se lo escribe con mayúscula, Tecnología, puede referirse tanto a la disciplina teórica que estudia los saberes comunes a todas las tecnologías como a educación tecnológica, la disciplina escolar abocada a la familiarización con las tecnologías más importantes.<sup>15</sup>

La actividad tecnológica influye en el progreso social y económico, pero su carácter abrumadoramente comercial hace que esté más orientada a satisfacer los deseos de los más prósperos (consumismo) que las necesidades esenciales de los más necesitados, lo que tiende además a hacer un uso no sostenible del medio ambiente. Sin embargo, la tecnología también puede ser usada para proteger el medio ambiente y evitar que las crecientes necesidades provoquen un agotamiento o degradación de los recursos materiales y energéticos del planeta o aumenten las desigualdades sociales. Como hace uso intensivo, directo o indirecto, del medio ambiente (biosfera), es la causa principal del creciente agotamiento y degradación de los recursos naturales del planeta.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> <sup>15</sup> <http://www.slideshare.net/la-lacompetitividad10/01/2013>

<sup>16</sup> Op. Cit,

## **1.4 TIPO DE ESTUDIO**

La investigación que se ha desarrollado es un proceso muy riguroso, cuidadoso y sistematizado en el que se ha analizado una situación problema ya planteado y que ha generado unas estrategias viables que se aplican al sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica.

En el presente estudio se ha hecho uso de la investigación de carácter descriptivo porque la información presentada es basada en la experiencia y las condiciones evidenciadas ayudaron a determinar las características específicas del trabajo presentado.

Mediante un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de un problema a través de la producción de un análisis exhaustivo que constituye la solución o respuesta a tales interrogantes.

Lo interesante en este trabajo es que ambos enfoques de investigación se usaron interrelacionando sus metodologías. Después de analizar las secuencias e interrelaciones del sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica en el municipio de Tuluá tal como ellos funcionan en la realidad. Se reúnen los datos presentado a partir de las experiencias de las cinco empresas que se dedican a este sector en el Municipio de Tuluá, realizando una indagación profunda dentro de este sector.

Según esta investigación se presentan conceptos, de las cuales se extraen conclusiones que se examinaron sobre la base de afirmaciones generales presentadas. Este tipo de investigación parte de conclusiones generales para explicar los casos particulares.

### **1.4.1 Técnicas para la recolección de información**

Para este propósito se acudió a fuentes de información primaria como la observación, entrevista, cuestionarios, test, y la encuesta. Como también a las técnicas de información secundarias denominadas Técnicas documentales como: Internet, bibliotecas, organismos estatales y de empresas, librerías, revistas, informes de prensa, memorias de grado, archivos y otros.

El Método de investigación utilizado fue a través de un procedimiento riguroso formularemos de una manera lógica toda la información adquirida en el análisis estratégico del sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá.

Para ello acudimos a:

- **Método Inductivo.** Se usó el método inductivo y se aplicó la observación de fenómenos particulares que se dan en este sector en el municipio de Tuluá, que pueden ser aplicados a situaciones similares en el resto del país.
- **Método Deductivo.** Se usó el método deductivo y se aplicó partiendo de fenómenos generales con el propósito de señalar situaciones particulares que nos llevarán a entender la situación general del sector en el Municipio de Tuluá.
- **Método Analítico.** Este proceso lo iniciaremos con la aplicación de cada una de las partes que caracterizan la realidad de este sector.

## 2. REFERENTE HISTÓRICO

### 2.1 HISTORIA DEL SECTOR DE LAS PEQUEÑAS ORGANIZACIONES DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA DEL MUNICIPIO DE TULUÁ

Para hablar de la comunicación gráfica en el municipio de Tuluá, es necesario mirar retrospectivamente la historia de nuestro país, teniendo en cuenta que La llegada de la imprenta a la Nueva Granada significó una transformación radical de la sociedad y de las formas de comunicación. Su desarrollo estuvo estrechamente vinculado con el proceso de expansión de la modernidad y fue un instrumento fundamental en la difusión de ideas y de opiniones. En los tiempos de la Independencia, la imprenta se constituyó en un instrumento que jugó un papel estratégico en la disputa ideológica entre el gobierno colonial y los detractores de la monarquía<sup>17</sup>.

El importante papel que los impresos han jugado en el acontecer de los países es innegable, tanto en la expansión de los medios de comunicación como en el desarrollo de las culturas.

Las actividades de comunicación gráficas en el municipio de Tuluá se adelantaron en talleres muy pequeños y de manera muy artesanal. Con el paso del tiempo, y ante el incremento de la demanda por productos impresos, esos talleres fueron creciendo, produciéndose entonces cambios significativos en los procesos de producción.

Los impresos se constituyeron en instrumento de transmisión de la cultura e idiosincrasia del pueblo, así como en medio de difusión de la ciencia. Las generaciones presentes y futuras no obstante los avances en microelectrónica, podrán disfrutar del conocimiento de su legado cultural, político, económico y social a través de los medios escritos.

El comportamiento de la industria gráfica en la industria manufacturera es un importante campo de investigación, sobre todo si se tiene en cuenta que en ese sector el problema de la productividad y competitividad es determinante.

Tuluá desde que Marcial Gardeazábal en la década de los treinta comenzó a imprimir volantes con temas mortuorios o sociales, culturales o de promoción comercial, ha mantenido contacto permanente con el sector de las artes gráficas. Pedro Eduardo Lozano fue el pionero de la imprenta vista como una empresa capaz de satisfacer ciertas necesidades gráficas de tuluenses. Con su imprenta Tuluá mostró que no era necesario viajar hasta Cali para buscar tales servicios, ya

---

<sup>17</sup> GUARÍN, Oscar. La Imprenta y su desarrollo en la Nueva Granada. [www.bibliotecanacional.gov.08/01/2013](http://www.bibliotecanacional.gov.08/01/2013)

que la prestación de los mismos estaba al alcance de su organización, muy elemental por cierto, con una dotación técnica acompañada con la época donde las tecnologías propias del sector sólo contaban con un incipiente desarrollo.

Homero Lozano Varela y Juan de la Cruz Morales son dos ejemplos, ya en décadas más recientes, de dos modelos de operatividad del sector. El primero, para evitar una dispersión que reñía con la alternancia de otros oficios u ocupaciones, se limitó a imprimir para una sola entidad oficial. El segundo, instauro, el sistema de recibir material y diseñarlo para imprimirlo donde terceros. ***Esta segunda modalidad ha hecho carrera en Tuluá, donde la intermediación en los negocios de tipo gráfico se recibe pero son diseñados y elaborados en otra organización.***

De mucho tiempo atrás se ha introducido en cinco pequeñas organizaciones del sector de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá la productividad como factor de la competitividad, nos referimos a las siguientes empresas: **Grafiartes, El Acierto, Lito Cultura, Formax y Francisco's Impresos.**

Hoy, enfrentadas al mundo competitivo, deben revisar sus referentes teóricos y organizacionales en procura de un camino que les conduzca a la salida de una encrucijada que posibilite abandonar un círculo vicioso relacionado con las variables de productividad y competitividad, de modo que se minimice la incertidumbre en un sector económico fuertemente amenazado en su supervivencia.

Artes gráficas, en el más amplio sentido del término, son las artes del dibujo, la pintura, el grabado, el diseño gráfico y la fotografía. De forma más específica, se aplica solamente a las técnicas de grabado, sobre todo en su acepción industrial. En este sentido, el término incluye las diversas facetas de producción de publicaciones y soportes publicitarios. También se conocen como industrias gráficas.

La vida de Tuluá ha estado ceñida a su río. El primer fundo, a orillas de sus aguas, estuvo fijado en el sitio de Palomestizo, en los alrededores del actual aeropuerto de Farfán, por donde entonces corría el río.

En 1730 Tuluá era parroquia. El congreso de 1824, por decreto del 23 de Junio, coloca a Tuluá como uno de los Cantones de la Gran Provincia de Popayán. Sólo en 1825 obtuvo su autonomía y gozo de esa calidad. Desde entonces se consideró Municipio, porque el 30 de mayo de ese año se reunió el primer Concejo Municipal.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> [Http://tulua.galeon.com/mi\\_ciudad.08/01/2013](http://tulua.galeon.com/mi_ciudad.08/01/2013)



La ley 20 del 21 de diciembre de 1857, expedida por la Asamblea Departamental del Estado Soberano del Cauca, creó la Provincia de Tuluá, designando a Tuluá como Capital. Quince años más tarde la Constitución del Estado, expedida en Popayán el 3 de septiembre de 1872, en su artículo 6° dividió el Estado en Municipios y éstos en Distritos y se enumeró a Tuluá entre los primeros, es decir, como Municipio<sup>19</sup>.

En la medida que el río fue cambiando de curso al caer al valle geográfico, la ciudad se vio obligada a desplazarse hasta tomar su asentamiento definitivo a mediados de 1875, cuando se constituye el Parque de Boyacá y se construye, la iglesia de San Bartolomé.

Tuluá consiguió su verdadero desarrollo al promediar la segunda mitad del siglo XIX, aun cuando su conformación bien puede garantizarse como hecha desde el siglo XVIII, cuando se fue integrando sobre la margen derecha del río y alrededor de la que hoy en día es la calle Sarmiento. Entre 1.830 y 1.870 el río presentó un cambio de curso y de correr del Rumor hasta Campoalegre y de allí por lo que hoy es la carrera 24 hasta Playas y las Delicias, cambió el rumbo en una creciente desde la curva de El Rumor y comenzó a correr por donde más o menos hoy es su curso final, dejando la ciudad que se desarrollaba sobre la margen izquierda.

Por la misma época, comienzan a llegar a Tuluá los primeros eslabones de la colonización paisa y empieza a hablarse de la construcción del Ferrocarril del Pacífico; el que no llega a Tuluá hasta la década del 20, en el siglo XX, cuando la ciudad da el gran salto adelante.

Paralelo a su evolución como ciudad hallamos un sentido que define a esta ciudad que no fue fundada por don Juan de Lemos de Aguirre sino que evolucionó hacia formas urbanas y comerciales lentamente, como lo ha demostrado el profesor Francés Jacques Aprile-Gnisset en su trabajo Notas acerca de la fundación de Tuluá. Tuluá entre 1925 y 1945 tuvo dos décadas de enorme desarrollo institucional. La mayoría de entidades de servicios públicos como la Cámara de Comercio se dio en esta época. Desde el tren hasta la aparición del primer sistema bancario, Tuluá ha sido poco industrial.

Los judíos, árabes, sirios, libaneses y turcos generaron un incipiente comercio a lo largo de la calle sarmiento o 27. Con sus sistemas de crédito casa a casa hasta sus grandes almacenes en la citada arteria comercial tuluëña, ellos iniciaron una oleada de alta actividad comercial que no sólo beneficiaba a Tuluá sino a otros municipios con escasos sistemas comerciales.

---

<sup>19</sup> [Http://tulua.galeon.com/mi ciudad.08/01/2013](http://tulua.galeon.com/mi_ciudad.08/01/2013)

Tuluá, hoy por hoy, ejerce influencia comercial en municipios como Sevilla, Roldanillo, Zarzal, San Pedro, Riofrío, Trujillo, Andalucía y Bugalagrande, que al igual que Buga, dinamizan la actividad comercial de esta ciudad que tuvo inicialmente vocación agrícola y ganadera. Sólo la agricultura está relativamente industrializada y hacia las últimas tres décadas se ha notado una tendencia a generar más actividad industrial.

Al ser Tuluá uno de los 42 municipios del Valle del Cauca con mayor tradición cultural y periodística, el sector gráfico ha tenido un desarrollo si bien no vertiginoso sí acompasado de manera rítmica con la aparición de las innovaciones tecnológicas.

Aunque el índice de inversión en innovaciones tecnológicas no ha sido en general muy notable tampoco ha habido una refracción total a ella.

Se puede decir que Tuluá a nivel gráfico, ha pasado por la adopción circunstancial de todas las modalidades tecnológicas que han ido apareciendo a lo largo del perfeccionamiento gráfico. No es una actividad estancada en la adopción de tecnologías.

La población consumidora de los productos del sector ha sido constante y con tendencia creciente. En Cali y Buga muchas veces se solventaban las necesidades gráficas de mayor exigencia técnica o de mayor urgencia que de pronto el sistema de obsolescencia de Tuluá no podría cubrir.

Imprentas, offset, digitalizadoras son parte de un entorno en constante búsqueda de renovación y perfeccionamiento. El mercado local se surte de su propia ciudad y es frecuente el caso de obreros del sector que se independizan de la antigua empresa y montan la propia para resolver y ayudar a resolver la demanda creciente de estos servicios en el sector gráfico.

El entorno general es de consumo ya que la tradición gráfica de Tuluá no decae y la empresa como entorno enfrenta una variada competencia ya que la demanda exige mayor rapidez, calidad y técnica en sus encargos.

Son muchos los encargos que se hacen de este sector en empresas de Tuluá. Almanagues, libros, revistas, etc., son editadas por el sector gráfico de Tuluá así haya en esas localidades algunos brotes algo obsoletos de la actividad gráfica.

Los planes de desarrollo contemplan obviamente los intereses del sector como parte importante de la actividad mercantil o comercial de Tuluá, aunque la inclusión del tema en la agenda de cada administración no tiene el peso y la importancia que debiera tener. El sector gráfico está directamente ligado con la promoción social, el periodismo y la cultura.

Las empresas del sector gráfico de Tuluá han sido en general, lentas para adoptar innovaciones tecnológicas. Las imprentas pasaron por sus fases pertinentes en su época y paulatinamente asimilaron los aportes que la técnica les ofrecía en su tiempo.

Con el fin de conocer más concretamente este acontecer hacemos un recuento histórico de estas empresas desde la primera en instalarse hasta la última que se asentó en la ciudad.

Después de siglos de existencia de la ciudad, las artes gráficas llegan a Tuluá.

- (1884) PRIMER PERIÓDICO. Sin pie de imprenta y sin director responsable, circula en Tuluá el Registro Oficial como órgano de municipio. En el número 6 de dicho periódico se inserta la ordenanza de la Municipalidad de Tuluá, pedida el seis de enero del mismo año por la cual San Vicente (actualmente Andalucía) se eleva a la categoría del municipio, señalándose los límites entre ambas secciones y designándose como primer alcalde al ciudadano Telésforo Ayora, natural y vecino de esa población.<sup>20</sup>
- El 20 de julio de 1910 nace el semanario El Provinciano editado en Guadalajara de Buga por don Pedro Calderón Domínguez. Este periódico posteriormente fue editado en Tuluá en la Tipografía El Iris y alcanzaría a tener 26 ediciones.
- La primera imprenta que vino a Tuluá traída por Don José María Rojas Ruiz fue la Tipografía El Iris, que inició labores el 4 de diciembre de 1910 y el primer periódico que se editó en ella y que salió desde ese mismo día fue el semanario político El Conservador, que llegó a 193 entregas.
- En octubre de 1921, nace el semanario “El Mordisco”, en el que figura como director Maudino Acuña y como caricaturista “El Ñato Bartolo”.
- La segunda imprenta que vino a Tuluá fue la Tipografía Minerva. La trajo Don Marcial Gardeazábal abuelo materno del escritor y periodista Gustavo Álvarez Gardeazábal y empezó a funcionar en 1923. El primer periódico que editó esta empresa fue La Vida Nueva y poco después realizó la publicación de una obra de autoría de Don José Joaquín Bueno, titulada “Entretenimientos Gramaticales”. Esta tipografía constaba de un equipo completo y estaba en capacidad de editar, no sólo trabajos de papelería, sino que era competente para la edición de periódicos, revistas y libros. Funcionó por casi 50 años en la esquina suroccidental del Parque Boyacá. Desde allí introdujo humanismo y sapiencia a toda la sociedad

---

<sup>20</sup> [www.caliculturasl.net/reseña-sobre-la-fundacion-de-tulua/08/01/2013](http://www.caliculturasl.net/reseña-sobre-la-fundacion-de-tulua/08/01/2013)

que muchas veces no lo entendió pero que terminó por respetarlo de manera muy singular.<sup>21</sup>

- En 1928 al retirarse don Pedro Eduardo Lozano M. de la Tipografía Minerva, siendo aún muy joven fundó la Editorial Tuluá, que tuvo una existencia de 60 años ya que fue clausurada en mayo de 1988 por voluntad de su propietario, según lo expresara en carta dirigida a sus clientes y favorecedores. Entre otros apartes se despedía de sus clientes así: ***“Hoy, que por circunstancias especiales les anunciamos el cierre definitivo de la empresa, no queremos dejar pasar inadvertida la oportunidad para hacerles llegar nuestro más hondo sentimiento de gratitud por la confianza que nos depositaron durante el tiempo que tuvimos el honor de contarlos entre nuestros mejores clientes”***<sup>22</sup>.
- También en 1928 sale el semanario Tuluá Industrial, cuyo director y propietario fue Miguel J. Panezo O.
- En 1932 se fundó la Tipografía García, dirigida por Miguel Ignacio Martínez quien con Efraín González Peña fueron los primeros tipógrafos tuluños, formados ambos en la Tipografía El Iris. La Tipografía García posteriormente pasaría a ser propiedad de quien venía dirigiéndola, el señor Miguel Ignacio Martínez, quién le cambia el nombre por Tipografía Martínez.
- Luego aparece La Tipografía Argos donde se edita el semanario La Lucha de propiedad del señor Gonzalo Vergara.
- Tipografía España. Marzo 1.946. Se encargaban de toda clase de trabajos de fotograbados, cincograbados, trabajos en colores y vidrios para anunciar en cine. Edita el periódico Cordillera (Revista Bimensual; órgano del Colegio Bolivariano).
- En 1950 abre sus puertas la Tipografía Cultura (librería-papelería-regalos) de propiedad de la familia Marmolejo Herrera descendientes de don Carlos Marmolejo.
- Por esa misma época nace Formax (litografía-papelería en general y comercial-sellos-volantes-almanaques-revistas-folletos) de propiedad del señor Mario Buitreo Valencia.
- En el año de 1954 el doctor Jaime Colonia Sanclemente importa una tipografía de Alemania con el fin de imprimir su propio periódico, de ideas liberales, en unión de su gran amigo y compañero de labores intelectuales y culturales, el historiador, Joaquín Paredes Cruz, a quien llamó Editorial Gran Colombia.

---

<sup>21</sup> Comentado por GUILLERMO BUENO. Narrador Oral.Tuluá. 2013

<sup>22</sup> Comentado por GUILLERMO BUENO. Narrador Oral.Tuluá. 2013

- En 1975 nace el periódico “El Tabloide” creado por José Wenceslao Espejo. “El civismo fue su bandera... y la verdad su consigna”. Se dice que el Tabloide es el corazón de la familia vallecaucana. Esta empresa de carácter familiar ante el alevé asesinato de su fundador en 1989 se sostiene gracias a su esposa Nilsa López de Espejo y continúa su obra a través de sus hijos.<sup>23</sup>
- Posteriormente nace en los años 60 la Tipografía Comercial (impresión litográfica y comercial) de propiedad del señor Guillermo Bueno quien se la compra al señor Leonel Rivera (tipografía que estaba ubicada en el costado noroccidental del parque Palo bonito o parque de Las madres.
- Por esa misma época se inaugura Gráficas Cruz; siendo su propietario el señor Homero Cruz Varela.
- Historias contadas verbalmente hablan de gráficas Vargas fundada por el señor Nelson Vargas y familia que apenas duró dos años.
- La actividad profesional y de magistratura del doctor Colonia, coincidiendo con la poca edad de sus hijos hizo que desatendiera en parte sus obligaciones editoriales.

La Gran Colombia había logrado llenar las expectativas del doctor Jaime Colonia pero a nivel de sus clientes no fue así. Para resolver de modo transitorio el problema, el doctor Colonia optó por alquilar la maquinaria a varias personas que no se caracterizaron por su esmero y cuidado en el mantenimiento.

La maquinaria y su equipo accesorio se deterioraron. Ese desmejoramiento se tradujo en una situación crítica para la editorial.

Veintiséis años después, hacia 1980 un señor llamado Nelson Vargas Arango le recomendó al abogado y magistrado el régimen de alquiler de la misma al señor Francisco Senén Colorado Martínez.

Colorado Martínez era a la sazón estudiante del segundo semestre de administración de empresas de la UCEVA, Universidad creada hacia 1971 en Tuluá y que hizo de Tuluá una ciudad universitaria, así no haya logrado el cambio de Unidad a Universidad de modo absoluto.

Colorado debía pagar al doctor Colonia Sanclemente un canon mensual de \$25.000, cifra razonable para esos días.

---

<sup>23</sup>Op. Cit.

Dejó de llamarse Gran Colombia y adoptó el nombre de Franciscos Impresos que todavía lleva.

- Papelería y Gráficas La Garantía (artes gráficas- útiles de oficina-librería) figurando como propietaria la señora Liliana Murgueitio Quintero.

A partir de este año el crecimiento del negocio de esta industria se va dando paralelamente al de la industria en general de la ciudad y surgen una serie de empresas de caracteres familiares o informales, de baja productividad e intensivos en mano de obra. Algunas de ellas responden a nuevas inversiones o ampliaciones, algunas de ellas ya no están en el mercado. Podríamos enumerar las siguientes:

- Tipografía Tuluá, de propiedad del señor Alfonso Parra. Estuvo ubicada en la carrera 25 entre calles 26 y 27 diagonal a la iglesia de San Bartolomé emblema religioso Tulueño.
- Tipografía Imperial, comprada al señor Fernando Restrepo por el señor César Tabares. Estuvo ubicada en la carrera 26 con calle 28.
- Tipografía Industrial. Especialista en impresión de libros. Fue propiedad del señor Juan Morales.
- Gráficas Lozano. Su especialidad fue la Impresión de carteles fúnebres. Tras la muerte de su propietario el señor Arnulfo Lozano fue cerrada esta mipyme.
- Editorial UCEVA de la UCEVA. Funcionó por alrededor de 20 años. Una Universidad con un Programa de Administración de Empresas sin visión empresarial.
- Por el año de 1986 se crea la Tipografía Impresores Asociados. Sociedad del señor Gustavo Santa y Alberto Ortiz. Esta sociedad quedó posteriormente disuelta quedando en cabeza del señor Gustavo Santa quien le cambió el nombre y se convierte en Impresora del Centro (litografía-soluciones gráficas para su empresa). Todavía está ubicada en la calle 28 No 26-20
- Grafiartes (Litografía, Pre-prensa digital). Sociedad cuyos propietarios son el señor Alberto Gómez y la familia Jiménez ubicada en la calle 24No. 24-47.
- Gráficas Moreno, de Aldemar Moreno
- Montes Impresores de propiedad de Óscar Montes

- Gráficas Salazar de propiedad del señor Mario García vendida a Fabio Bravo.
- Quien le cambia el nombre por Tipografía Glovi. Ya no está en el mercado.
- Publicentro hoy Publigráficas del señor Carlos Arturo Restrepo.
- Publivisión (1998), de Leonardo Pineda. Calle 28 No 26-28
- Pilos (conceptos creativos). Fundada en el año 2001. Su fuerte es la creatividad. De propiedad del señor Alexander Ávila Ramírez.
- Graficolor, del ex concejal Juan Carlos Herrera (cerró sus puertas).
- Idegráficas de propiedad del administrador de empresas de la UCEVA, Juan Carlos Mora ex administrador de Franciscos Impresos.
- Ideas Creativas de Gustavo Herrera dedicada a imprimir por tirajes.
- El Acierto de propiedad de Gentil Sánchez y Jhony Giraldo.
- Más otros pequeños talleres que serán incluidos posteriormente en este trabajo lo mismo que varias empresas de diseño y publicidad.

La comunicación gráfica en el municipio de Tuluá hace aproximadamente unos cinco años viene presentando el fenómeno de los mal llamados maleteros (tirajeros). Exageradamente son muchas “las empresas”, personas que están dedicadas a hacer trabajos sin ningún equipo o activo que dé respaldo a dichas organizaciones.

### 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

#### 3.1 PRESENTACIÓN

Con el propósito de hacer de este un documento fundamental en el estudio del sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del Municipio de Tuluá, dotamos el mismo de contenidos y conceptos que facilitan su comprensión, interpretación y adecuada aplicación a favor de los empresarios en general, y de manera particular, a los cinco empresarios de las pequeñas organizaciones de este sector que serán consideradas en el estudio.

En la primera etapa del presente capítulo, presentamos conceptos, contenidos y estructuras tomadas en su gran mayoría de los trabajos de investigación desarrollados por el distinguido doctor BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO, profesor de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Valle.

#### 3.2 ENTORNO

Definiciones:

(De en- y torno). Ambiente, lo que rodea. Conjunto de condiciones extrínsecas que necesita un sistema informático para funcionar, como el tipo de programación, de proceso, las características de las máquinas que lo componen, etc.

Conjunto de puntos vecinos a otros.

Antiguamente **Contorno**. (De con- y torno). Territorio o conjunto de parajes de que está rodeado un lugar o una población.

Conjunto de las líneas que limitan una figura o composición.

En lexicografía, conjunto de los elementos de la definición que informan sobre el contexto habitual del vocablo definido, en oposición a los elementos que informan sobre su contenido.

Sinónimo: **Alrededor**.

El **entorno** hace referencia a los factores externos a la empresa. Es conveniente diferenciar entre dos niveles de entorno: el entorno general y el entorno específico.

**El Entorno General:** Es aquella parte del entorno que ejerce una influencia indirecta sobre las empresas. Un mismo aspecto puede afectar más a las empresas de un sector que a las de otro o a las empresas de un determinado tamaño o zona geográfica.



Este contiene las variables y agentes que poseen un carácter agregado, tales como el PIB, la inflación, la política del gobierno, las tendencias demográficas, la seguridad y similares. Estas variables inciden fuertemente en la empresa y, a través de los entornos medio y próximo, se pueden reforzar o debilitar su impacto sobre los resultados. Si la empresa no tiene en cuenta el entorno general, puede equivocarse en su estrategia.

El Entorno General o Contextual comprende variables o fuerzas (macro fuerzas conductoras) de carácter general que no se relacionan directamente con las actividades de corto plazo de la organización, aunque pueden (frecuentemente ocurre) afectar a las decisiones de largo plazo.

Suelen diferenciarse determinados componentes del Entorno General o Contextual, que constituyen lo que se denomina análisis ESCEPELTS (empleando sus iniciales) que precisamos así:

- ENTORNO DE LA EDUCACION
- ENTORNO SOCIAL
- ENTORNO CULTURAL
- ENTORNO ECONOMICO
- ENTORNO POLITICO
- ENTORNO ECOLOGICO
- ENTORNO LEGAL
- ENTORNO TECNOLOGICO
- ENTORNO SECTORIAL (REGIONAL).

En el siguiente cuadro detallamos los más importantes factores externos, precisando de manera resumida su descripción.

**Cuadro 1. Factores Externos. Análisis Escepelts.**

<b>FACTORES DEL ENTORNO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>Factores entorno de la educación</b>	<i>La educación en Colombia se conforma por los niveles de educación preescolar, educación básica, educación media y de nivel superior. Es preciso conocer los indicadores que permitan diagnosticar el nivel educativo, en su real estado.</i>
<b>Factores entorno Sociocultural</b>	<i>Son las condiciones sociales y culturales en el que se va a desempeñar la empresa. Por ejemplo el tamaño de la población, características por edades, género, actividad familiar, hábitos y costumbres, mercado- laboral, habilidades disponibles, organizaciones laborales o sindicatos y ética laboral de los empleados, entre otros.</i>
<b>Factores entorno Económico</b>	<i>Son las condiciones económicas y el sistema económico que afectan favorable y desfavorablemente el desarrollo de la empresa. Por ejemplo la inflación, la tasa de interés, el crecimiento económico, la demanda, el ingreso per cápita, la recesión, la tasa de cambio, entre otros.</i>
<b>Factores entorno legal y Político</b>	<i>Se refieren a las instituciones políticas y legales, Leyes, normas y regulaciones que afectan a la empresa. Por ejemplo la Ley 590 de 2000 y 905 de 2004 – Ley Mipyme. Ley 1014 de 2006 – Ley de Emprendimiento.</i>
<b>Factores entorno ecológico, medioambiental y de recursos naturales</b>	<i>Son las condiciones de recursos naturales y físicas que pueden afectar a una organización. Por ejemplo el clima, el terreno, el suministro de recursos naturales, las catástrofes naturales.</i>
<b>Factores entorno Tecnológico</b>	<i>Se refieren a la tecnología disponible en el mercado que pueda facilitar los procesos operativos y administrativos. Por ejemplo, máquinas de mejor rendimiento, software administrativo, sistemas de control, automatización, facilidad de adquirir y crear conocimiento, entre otros.</i>
<b>Factores entorno Sectorial</b>	<i>Se refieren a los clientes y consumidores, competidores y productos sustitutos, facilidad o dificultad de introducirse y abandonar el sector.</i>

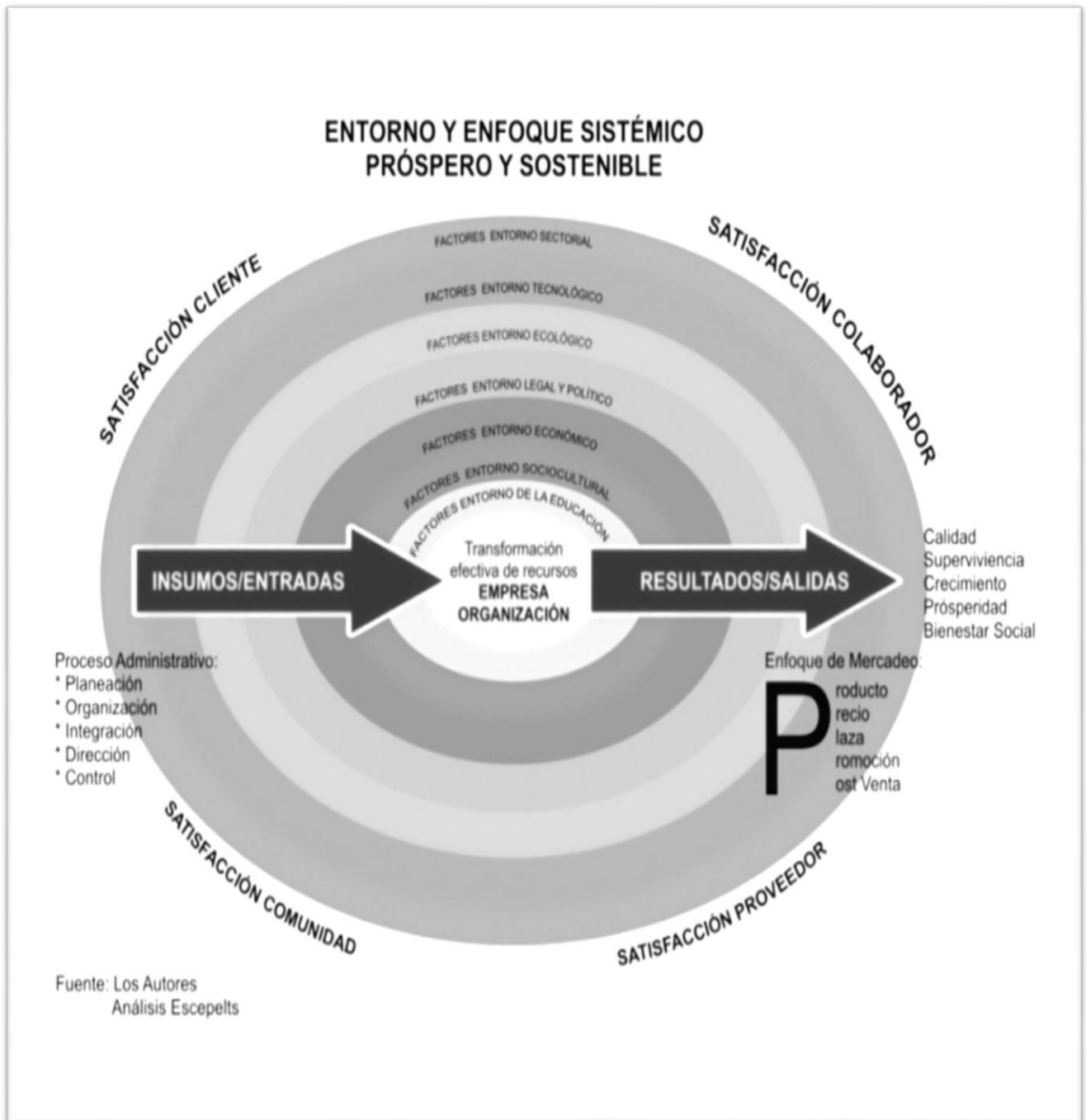
Fuente: Los autores

**El entorno Específico.** El entorno específico está formado por aquel conjunto de factores externos y no controlables que afectan a la empresa de forma directa en función del sector en el que actúen y de la actividad que realicen.

**Entorno Medio.** Está constituido por la industria o industrias en las cuales opera la empresa. Cubre una porción más reducida que el entorno general debido a que se circunscribe a un conjunto de empresas correlacionadas por sustitución o complementariedad tales como la industria textil, metalmecánica y demás. Ejemplos de problemas que se pueden presentar aquí son: suministro de insumos, política sectorial del gobierno, amenazas de otras industrias, cambios tecnológicos, etc.

**Entorno Próximo.** Es una porción del entorno medio, constituido por todas las variables y agentes que poseen un vínculo estrecho con la empresa. A él pertenecen los competidores, consumidores, proveedores, entidades financieras, organismos estatales y similares con los cuales la compañía guarda una relación permanente. Generalmente, a este nivel se le caracteriza en términos de competencia.

Gráfico 6. Entorno y enfoque sistémico, próspero y sostenible.



Fuente: los Autores

### 3.3 ENTORNO GEOFÍSICO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ Y SU ZONA DE INFLUENCIA.

Las tierras que hoy forman la jurisdicción del Municipio de Tuluá estuvieron ocupadas, en época lejana, por diversas tribus que se sucedieron y reemplazaron en el dominio de la vasta extensión territorial llamada por los Historiadores “Llano de Buga”.

**Gráfico 7. Mapa del Valle del Cauca con sus 42 municipios.**



Fuente: Sociedad Geográfica de Colombia. Atlas de Colombia, IGAC.2002

En Tuluá, los Putimaes fueron los amos y señores, aunque los Quiamanoes y los Chancos ocuparon temporalmente parte de nuestro territorio. (Gutiérrez, R. 1918)

Los Quiamanoes vivieron a orillas del río El Ahorcado, al pie del cerro El Picacho. Los Chancos, por los lados de El Tablazo, hasta su emigración definitiva.

Los Putimaes fueron, pues, los habitantes primitivos más estables y característicos de estas tierras.

Tuluá no tuvo acta de fundación. Se ha adoptado históricamente el año de 1.639 como el año de inicio del fundo de Tuluá porque en los archivos históricos de Guadalajara de Buga reposa una carta enviada por don Juan de Lemus y Aguirre, propietario de las tierras entre los ríos Tuluá y Morales, y en aquel entonces alcalde de Buga, solicitando permiso para abrir el camino a Barragán, hoy en día corregimiento de Tuluá.

En ese documento se habla del “Fundo de Tuluá”, lo que significa a todas luces que para ese entonces la primigenia fundación ya estaba hecha y alrededor de los trapiches del señor Lemus y Aguirre se estaba cuajando la nueva población.

Tuluá fue fundada a orillas del río que lleva su nombre y que es de indudable origen Pijao. Algunos historiadores han escrito sobre la creencia de que los indígenas que habitaban ese sitio eran llamados los “Tolúes”, pero posteriores estudios de la conformación de los indios Pijao y la similitud de nombres en la zona paralela sobre el Valle del río Magdalena, hacen posible comprobar que la terminación “luá” con el prefijo en la gramática Pijao “tu” significaría “tierra del más allá”.<sup>24</sup>

### **3.3.1 Demografía de Tuluá.**

El Municipio de Tuluá se encuentra ubicado en el suroeste colombiano, en el centro del departamento del Valle del Cauca entre las cordillera Central y el Río Cauca; su posición geográfica es a 4° 05' 16'' de latitud norte y 76° 12' 03'' de longitud occidental. Se distinguen cuatro zonas fisiográficas: La zona Plana, el Pie de Monte de la cordillera Central, la Media y la Alta Montaña. La cabecera municipal está a 960 metros msnm, en la zona plana y 4.400 metros de altitud en los páramos de Barragán y Santa Lucía. En materia de recurso hídrico el municipio cuenta con el río Tuluá que pasa por su casco urbano y los ríos Bugalagrande y Morales como estructura central. Con los ríos San Marcos y Frazadas y con las acequias o quebradas del ahorcado, La Ribera, Tesorito, La Luisa, La Mina, Piedritas, Zabaletas y Zorrilla, como estructura ramificada y en el río Cauca como eje final de todas las vertientes.

---

<sup>24</sup> GUTIÉRREZ, Rufino. Monografías. Tomo II. Tuluá. 1918 Banc. Rep.

- **Límites del Municipio de Tuluá:**

**Por el Oriente:** desde el nacimiento del río Bugalagrande, quebrada de Montecristo, hasta el nacimiento del río Tuluá, laguna de Las mellizas, siguiendo la división entre el Valle del Cauca y el Tolima en la Cordillera Central.

**Por el Sur:** por el cauce del río Tuluá hasta Puente Zinc, siguiendo hacia el suroeste buscando la división de aguas entre la cuenca de los ríos San Pedro y Tuluá, sigue por esta hacia el Norte hasta encontrar el nacimiento del Zanjón del sastre hasta su función con el Zanjón de Burrigá y por este al río Tuluá.

**Por el Norte:** por el cauce el Bugalagrande hasta la quebrada la Luisa. Por este hacia el sur buscando el nacimiento de la quebrada Zabaletas en Pardo Alto y por el cauce de la quebrada Zabaletas hasta el río Morales. Por el río Morales hasta su desembocadura en el río Cauca.

**Por el Occidente:** siguiendo el curso del río Cauca, desde el zangón de Burrigá hasta la desembocadura del río Morales.

**Norte:** Municipios de Andalucía y Bugalagrande

**Sur:** Municipios de Buga y San Pedro

**Este:** Municipios de Riofrío

**Oeste:** Municipios de Sevilla

- **Extensión:**

La extensión territorial total del municipio es de 910,55 kilómetros cuadrados (Km<sup>2</sup>) de los cuales el 98,78% corresponde al sector Rural y 1,22 al sector urbano. Con una población aproximada de 200.000 habitantes, Tuluá es el corazón palpitante de un área que abarca quince municipios, que suman no menos de 600 mil moradores los cuales le dan el carácter de ciudad región, convirtiéndose en punto de encuentro comercial y de servicios, obligado para esta zona del país.

**Cuadro 2. Extensión Municipio de Tuluá.**

<b>EXTENSIÓN MUNICIPIO DE TULUA</b>			
<b>SECTOR</b>	<b>KILOMEROS CUADRADOS KM<sup>2</sup></b>	<b>HECTAREAS (Ha)</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
URBANO	11,11	1.110	87 1,22
RURAL	899,44	89.944	13 98,78
TOTAL	910,55	91.055,00	100

Fuente: Anuario Municipio de Tuluá año 2010

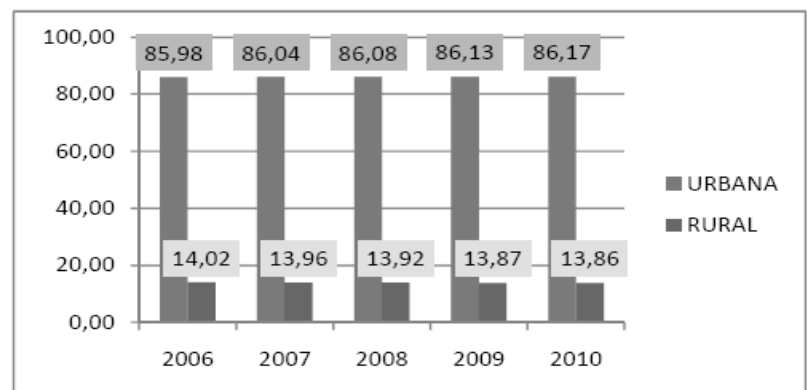
**Cuadro 3. Población del municipio, según proyección DANE por edad y sexo 2005-2010.**

GRUPOS DE EDAD	2008			2009			2010		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
<b>Total</b>	<b>194.446</b>	<b>93.710</b>	<b>100.736</b>	<b>196.834</b>	<b>94.818</b>	<b>102.016</b>	<b>199.244</b>	<b>95.937</b>	<b>103.307</b>
0-4	15.792	8.044	7.748	15.823	8.083	7.740	15.820	8.121	7.699
5-9	16.316	8.392	7.924	16.087	8.240	7.847	15.959	8.120	7.839
10-14	18.077	9.298	8.779	17.668	9.115	8.553	17.276	8.932	8.344
15-19	18.808	9.666	9.142	18.923	9.681	9.242	18.895	9.647	9.248
20-24	17.061	8.610	8.451	17.380	8.864	8.516	17.705	9.079	8.626
25-29	15.323	7.360	7.963	15.650	7.500	8.150	15.982	7.682	8.300
30-34	13.540	6.504	7.036	13.944	6.705	7.239	14.331	6.883	7.448
35-39	13.322	6.101	7.221	13.115	6.072	7.043	13.060	6.104	6.956
40-44	14.219	6.321	7.898	14.267	6.326	7.941	14.225	6.314	7.911
45-49	12.764	5.786	6.978	13.262	5.989	7.273	13.662	6.144	7.518
50-54	10.209	4.624	5.585	10.627	4.828	5.799	11.097	5.048	6.049
55-59	8.167	3.622	4.545	8.501	3.774	4.727	8.847	3.936	4.911
60-64	6.257	2.829	3.428	6.558	2.927	3.631	6.848	3.030	3.818
65-69	4.965	2.288	2.677	5.021	2.320	2.701	5.135	2.361	2.774
70-74	4.125	1.802	2.323	4.237	1.853	2.384	4.318	1.899	2.419
75-79	2.581	1.158	1.423	2.776	1.215	1.561	3.018	1.295	1.723
80 Y MÁS	2.920	1.305	1.615	2.995	1.326	1.669	3.066	1.342	1.724

Fuente: Anuario Municipio de Tuluá año 2010

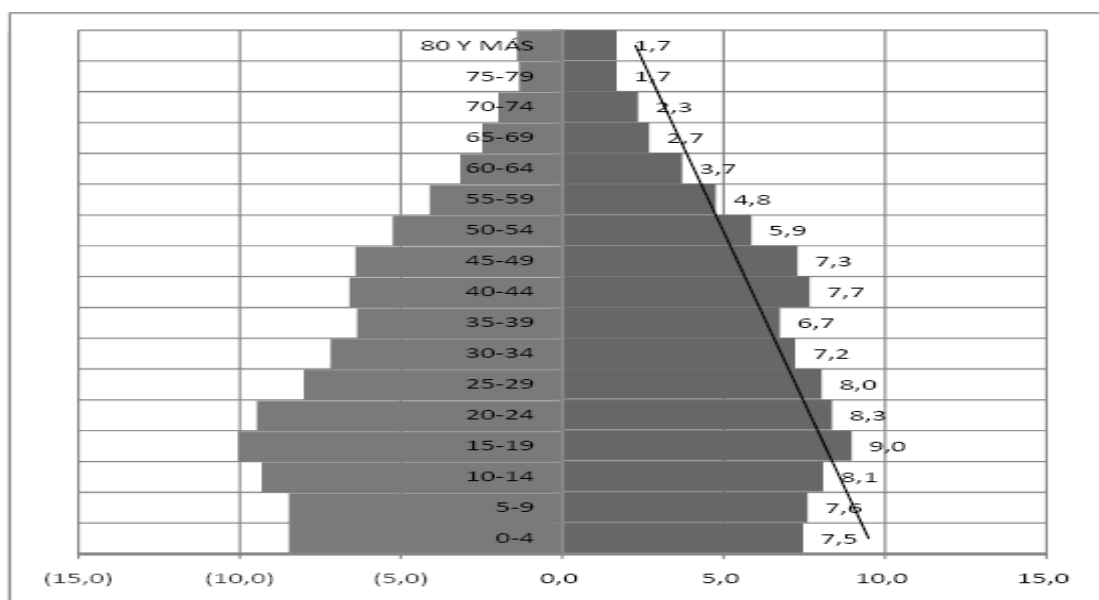
**Gráfico 8. Distribución territorial de la población.**

AÑO	POBLACIÓN URBANA (%)	POBLACIÓN RURAL (%)
2006	85,98	14,02
2007	86,04	13,96
2008	86,08	13,92
2009	86,13	13,87
2010	86,17	13,86



Fuente: Anuario Municipio de Tuluá. 2010





Fuente: Anuario Municipio de Tuluá. 2010

Tuluá posee un gran desarrollo agropecuario, industrial, comercial, de servicios y de turismo. Ocupa el 4º puesto entre un grupo de 42 municipios por su importancia económica y poblacional en el departamento siendo superada por Cali, Buenaventura y Palmira. Por su importancia comercial es una de las 6 ciudades del departamento que posee una Cámara de comercio.

Cuenta con numerosos hoteles y pensiones, centros comerciales, coliseos deportivos, bancos, centros de convenciones y auditorios, en fin todo cuanto ofrece una ciudad moderna y acogedora.

En Tuluá vale la pena destacar parques como el Carlos Sarmiento Lora, el jardín botánico Juan María Céspedes a sólo 20 minutos del Centro de la Ciudad, Semillero de 400 especies albares de la región y banco de guadua, bambú y flores exóticas de los más grandes del América Latina, por lo que actualmente se trabaja para convertirlo en un parque temático que sirva a la vez como atractivo turístico, museo natural y laboratorio de investigación para las generaciones que crecen en Colombia; El Ingenio San Carlos, el Palacio de Justicia, el Museo de Arte Vial Bernal Esquivel con obras de artistas nacionales y extranjeros. El Parque de Bolívar con sus grandes esculturas, pero sin duda alguna, lo mejor de Tuluá es su ambiente y el dinamismo de su vida diaria.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> GUTIÉRREZ, Rufino. Monografías.Tomo II.Tuluá.1918 Banc.Rep.

Tuluá cumple actualmente con una agenda de conectividad nacional e internacional que propende por la promoción empresarial, el empleo y la Asociatividad, de la misma manera que contribuye al fortalecimiento de la nueva ruralidad y el eco-turismo. Se trabaja fuertemente en proyectos orientados al mejoramiento social y económico de la población del campo, especialmente de aquellos que han sido desplazados por la violencia y en acciones dirigidas hacia el mejoramiento socio económico de las comunidades urbanas, lo mismo que en el diseño de un plan de cultura ciudadana con el interés de afianzar el respeto a las normas y los derechos humanos entre sus habitantes.

**Cuadro 4. Variables del entorno demográfico.**

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El municipio de Tuluá se encuentra ubicado en el sur oeste Colombiano, en el centro del departamento del Valle del Cauca entre las cordilleras central y el río Cauca	O			X	
Su posición Geográfica es a 4C 5 min 16 seg de latitud norte y 76 c y 12 min y 03 seg	O			X	
Cuenta como recurso hídrico el río Tuluá y los ríos Bugalagrande y Morales como estructura central	O				X
Se encuentra limitada por: Norte: municipio de Andalucía y Bugalagrande Sur: municipios de Buga y San Pedro Este: municipios de Río frío Oeste: municipio de Sevilla.	O			X	
Tuluá cuenta con una extensión territorial total de 910.55 km cuadrados de los cuales el 98.78% corresponde al sector rural y 1.22 al sector urbano	O			X	
El sector urbano de Tuluá se encuentra dividido en 132 barrios organizados en 9 comunas y en el sector rural en 25 corregimientos con 146 veredas, los corregimientos se encuentran en 10 unidades funcionales.	O			X	
Tuluá cuenta con una población de 199 244 entre hombres y mujeres la cual en los hombres a tenido un crecimiento del 1.18 desde el 2008 (93710), 2009 (94818) y 2010 (95937). En las mujeres aumentado en 1.26 desde el 2008 (100736), 2009 (102016) y 2010 (103307).	O			X	
Tuluá cuenta con una población urbana al 2010 de 89.17 % y rural 13.86%	O			X	
Tuluá cuenta con una población distribuidas en 9 comunas con una cantidad de 171350 personas en el 2010 de las cuales 82248 son hombres y 89106 mujeres	O			X	
Tuluá presenta gran variedad de clima y de temperaturas las cuales se encuentran distribuidas así paramo con 3 corregimientos 8 C, muy frío con 4 corregimientos a 13C, frío con 10 corregimientos con 18C, medio con 17 corregimientos a 18C y cálido con 9 corregimientos a 27C	O			X	

Fuente: Los Autores. **A:** amenaza **O:** oportunidad **AM:** amenaza mayor **am:** amenaza menor **OM:** oportunidad mayor **om:** oportunidad menor

### 3.4 ANÁLISIS ESCEPELTS

Se identificarán diferentes componentes del entorno general del municipio de Tuluá, basados en este análisis con el fin de precisar variables y agentes que guardan una relación permanente con el sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica.

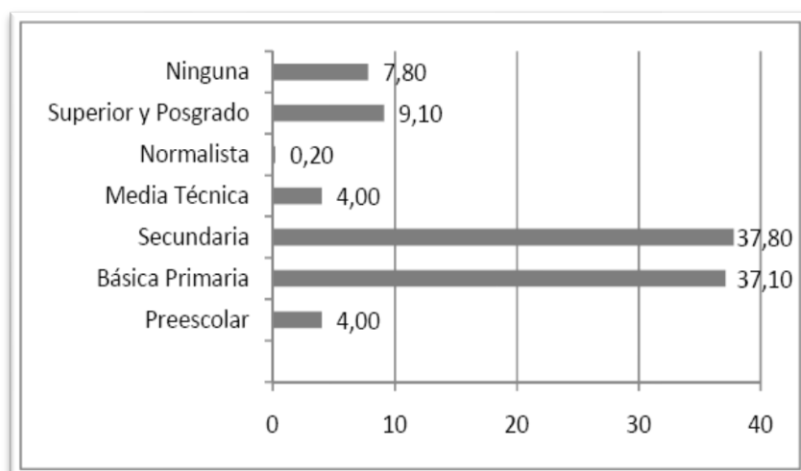
#### 3.4.1 Factores entorno de la educación:

En materia de educación Tuluá posee 2 Universidades, 25 establecimientos de enseñanza media, 60 escuelas primarias urbanas y 87 rurales de carácter estatal. La educación básica y media son gratuitas según lo dispuesto por el Ministerio de Educación Nacional. Además dispone de una buena oferta de instituciones privadas de educación media, técnica y superior, gracias a estos factores se ha transformado en centro de investigaciones y de desarrollo de tecnología y conocimiento.

#### Gráfico 9. Nivel de Educación.

NIVEL DE EDUCACIÓN	PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN
Preescolar	4,00
Básica Primaria	37,10
Secundaria	37,80
Media Técnica	4,00
Normalista	0,20
Superior y Posgrado	9,10
Ninguna	7,80

Fuente: Anuario Municipio de Tuluá. 2010



Fuente: Anuario Municipio de Tuluá año 2010

### Cuadro 5. Indicador General Educación Estatal 2010.

Indicador General Educación Estatal 2010					
Total Municipio	<u>Preescolar</u>	<u>Básica Primaria</u>	<u>Básica Secundaria</u>	<u>Media</u>	Total
No. Habitantes en edad escolar	3.189	16.077	13.969	7.469	40.704
%	7,83	39,50	34,32	18,35	
Cupos disponibles por nivel	177	1.650	1.512	850	4.189
No. De alumnos matriculados en edad escolar	4.046	18.347	14.164	5.198	41.755
%	9,69	43,94	33,92	12,45	

- Relación No. de alumnos/ No. de Docentes: 30 (Cuántos alumnos hay por cada maestro)
- Tasa de analfabetismo: 5 (%).

Fuente: Anuario estadístico municipio de Tuluá. 2011.

### Instituciones Universitarias y Superiores

- Universidad del Valle
- Universidad Central del Valle del Cauca.
- Corporación Universitaria Remington

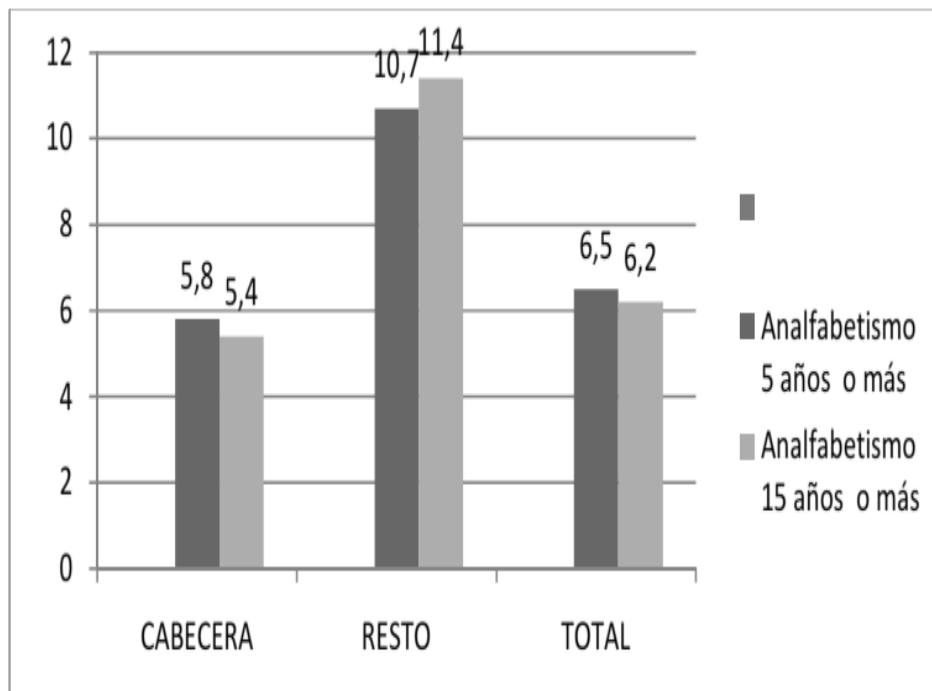
### **Centros de Investigación Aplicada:**

- **Centro Latinoamericano de especies menores-CLEM** nace en 1.979 como fruto de un Convenio Internacional de Cooperación Técnica entre el gobierno de Colombia y el gobierno de Los Países Bajos, ejecutado por el IPC Livestock – BarneveldCollege.
- **Parquesoft.** Fundado el 23 de octubre de 2002 tiene su sede en el campus de la Universidad Central del Valle, localizada en el sur de la ciudad.
- El 6,5% de la población de 5 años y más y el 6,2% de 15 años y más de Tuluá no sabe leer ni escribir.

### Tasa de Analfabetismo.

#### Tasa de Analfabetismo, población de 5 años y más años y 15 años y más cabecera resto

GRUPO DE EDAD	CABECERA	RESTO	TOTAL
Analfabetismo 5 años o más	5,8	10,7	6,5
Analfabetismo 15 años o más	5,4	11,4	6,2

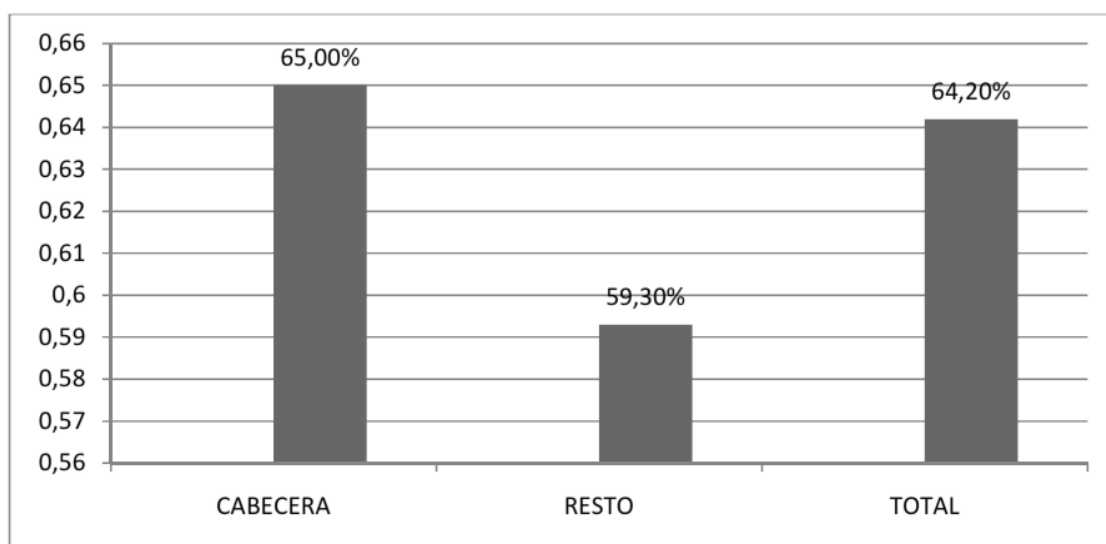


Fuente: Anuario Estadístico municipio de Tuluá año 2011.

## Gráfico 10. Asistencia Escolar.

### Asistencia escolar, población de 3 a 24 años

GRUPO DE EDAD	CABECERA	RESTO	TOTAL
Población de 3 a 24 años	65,00%	59,30%	64,20%



Fuente: Anuario Estadístico municipio de Tuluá. 2011.

De acuerdo con el PLAN DE DESARROLLO MUNICIPIO DE TULUÁ 2012-2015, la Propuesta Estratégica para Pacto por el Bienestar Social, el COMPONENTE ESTRATÉGICO: MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN, plantea dicho mejoramiento estará apoyado en una gestión educativa de calidad; apoyo a la primera infancia; innovación y pertinencia; direccionando la educación basada en la potencialidad y vocación regional.

Para el logro y mejora de la calidad en educación es vital valorar la labor del docente y su capacitación, evolucionar en el modelo pedagógico, hacer una revisión del currículo y estándares e implementar una evaluación y control continua del sistema.

#### Líneas de Acción:

- Conformación de una escuela de Formación de Docentes para el mejoramiento de la prestación del servicio educativo.

- Diseño de un plan estratégico para la revisión de la Pertinencia y Articulación de los PEI de las Instituciones Educativas existentes, con otros procesos de educación para el trabajo y la educación superior.
- Creación del Fondo Impulsemos, que permitirá el acceso a la educación superior de los bachilleres con buen rendimiento académico y escasos recursos económicos para este tipo de educación.
- Dotación de material y medios pedagógicos para las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio, principalmente en componentes tecnológicos y de conectividad.
- Adecuación, mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura en las instituciones educativas oficiales del municipio de Tuluá.
- Diseño de estrategias de acceso y permanencia para la ampliación de cobertura educativa.
- Realización de un plan de acción para la atención a la Primera Infancia con la articulación y el apoyo del ICBF y la integración social del municipio.
- Diseño y ejecución de un plan para la implementación de la etnoeducación y la cátedra de estudios afro colombianos en las instituciones educativas oficiales y privadas.



**Cuadro 6. Variables del Entorno de la Educación.**

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Tuluá posee 2 universidades, 25 establecimientos de enseñanza media, 60 escuelas primarias urbanas y 87 rurales de carácter estatal.	O			X	
Tuluá dispone de una buena oferta de instituciones privadas de educación media y superior.	O				X
Tiene Maestría el 1,1% de la población y Doctorado el 0.93%	O			X	
Tuluá cuenta con un Centro latinoamericano de especies menores (SENA CLEM)	O				X
La tasa de analfabetismo en la cabecera es del 11,2% y en el resto del municipio es del 12,7%.	A	X			
Para el logro y la mejora de la calidad de la educación es vital valorar la labor del docente y su capacitación, evolucionar con el modelo pedagógico, hacer una revisión del currículo y estándares e implementar una evaluación y control continuo del sistema.	A	X			
Conformación de una escuela de formación de docentes para el mejoramiento de la prestación del servicio educativo.	O				X
Adecuación, mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura en las instituciones oficiales del municipio de Tuluá.	A	X			
El 4% de la población tiene nivel de educación preescolar. El 37,1% básica primaria. El 37,8% secundaria. El 4,1% media técnico. 0.20% normalista. El 9,1% superior y post grado.	A	X			

Fuente: Los Autores.

A: amenaza O: oportunidad AM: amenaza mayor am: amenaza menor OM: oportunidad mayor om: oportunidad menor

### 3.4.2 Factores entorno socio-cultural

Desde el punto de vista cultural, Tuluá es una ciudad vibrante, cuenta con un inventario de escenarios y eventos importantes para la vida de sus ciudadanos. Cuenta con 10 Centros Culturales, teatro de estilo republicano, patrimonio Nacional, 4 Auditorios para Eventos, sala de exposiciones para arte nacional e

internacional, 3 bibliotecas, centro de Historia, museo de arte vial, museo de etnobotánica, museo de historia y un corferias; adicionalmente se realizan anualmente 6 festivales culturales.<sup>26</sup>

Es muy importante para los tuluenses sus ferias y fiestas patronales, caracterizada por el juzgamiento equino y bovino, siendo reconocido Tuluá como una de las principales ferias equinas y ganaderas en Colombia.

La Feria de Tuluá constituye el evento comercial y popular más importante del occidente Colombiano, en el que se reúnen muestras de maquinaria agrícola e industrial, exposición artesanal, micro empresarial, equina, ganadera, porcina, de pequeños animales, de flores y plantas ornamentales tropicales, y paralelamente sirve como espacio de esparcimiento, carnaval y lugar de encuentro anual entre amigos y visitantes constituyéndose en la gran vitrina comercial y de negocios de la región centro vallecaucana. La Feria es visitada por casi medio millón de personas cada año, venidas de los muy diversos puntos de la geografía nacional.

El corazón del Valle palpita de alegría por esos días al ritmo de su feria mostrando su dinamismo y fortalezas como la ciudad líder del desarrollo humano sostenible de la región centro vallecaucano. Tuluá, una ciudad con vocación de región, potencial de desarrollo agroindustrial y turístico. Ciudad en franca construcción y desarrollo.

La ciudad cuenta con una de las infraestructuras más sólidas en términos de protección y seguridad, baste contar entre sus agentes a la Escuela de Policía Simón Bolívar, el Comando del Tercer Distrito de Policía, La Base de Antinarcóticos y el Batallón Palacé. De igual forma posee toda una red de atención de emergencias coordinada por el Comité Local de Atención y Prevención de Desastres en el que tienen participación, el Cuerpo de Bomberos, la Defensa Civil, la Cruz Roja y el Grupo de Búsqueda y Rescate entre otros, organismos de socorro dedicados a garantizar la tranquilidad ciudadana.

### **Principales festividades y Eventos**

- La Feria De Tuluá
- Fiestas de Reyes y Feria Ganadera Corregimiento de La Marina
- Fiestas del Campesino Corregimiento de Barragán
- Festival Del Corazón Dulce

---

<sup>26</sup> <http://tulua.galeon/miciudad.com> 08/01/2013

- Expociencias Tuluá
- Encuentro Nacional de Estudiantinas
- Festival Internacional de Contadores de Historias y Leyendas
- Festival Internacional del Mate, el Guarapo y la Música Autóctona
- Festival Santa Cecilia
- Festival Vallecaucano de Títeres
- Festival de Danzas Folclóricas de Parejas

Es Tuluá también reconocido como cuna de Poetas y Escritores.

**Cuadro 7 . Viviendas, hogares y personase Índice de necesidades básicas insatisfechas.**

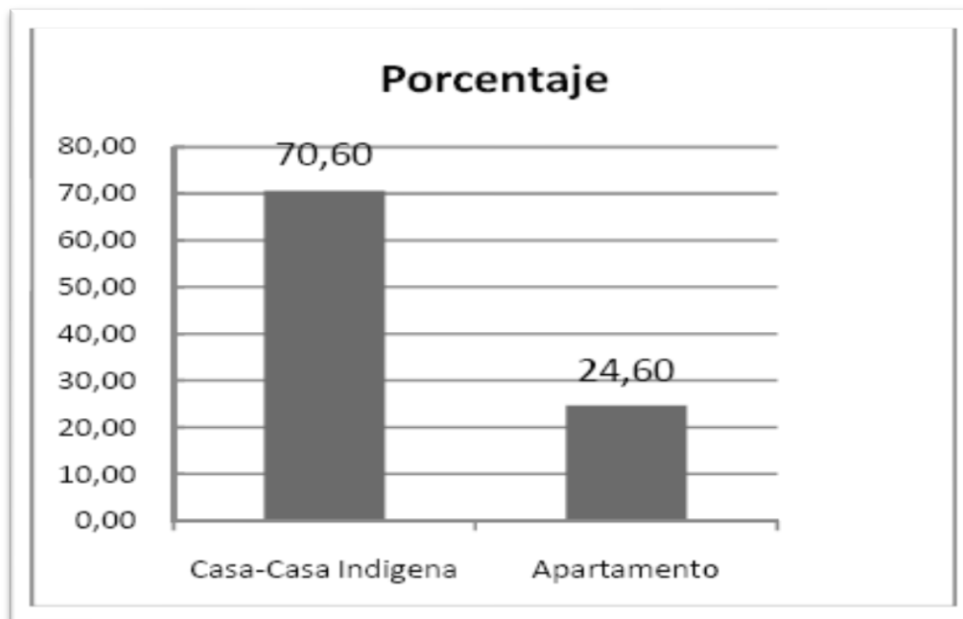
Área	Proporción (%)	Cve (%)*
Cabera	13,40	9,45
Resto	29,97	7,94
<b>Total</b>	<b>15,75</b>	<b>7,23</b>

Área	Viviendas según censo	Hogares Generales	Personas 2005	Proyección Población 2010
Cabecera	42.543	42.452	157.512	171.350
Resto	6.375	6.489	25.724	27.894
<b>Total</b>	<b>48.918</b>	<b>48.941</b>	<b>183.236</b>	<b>199.244</b>

(\*): Cve: Coeficiente de variación estimado (margen de error).  
Fuente: Anuario Municipio de Tuluá. 2010.

**Gráfico 11. Tipo de vivienda según censo de 2005.**

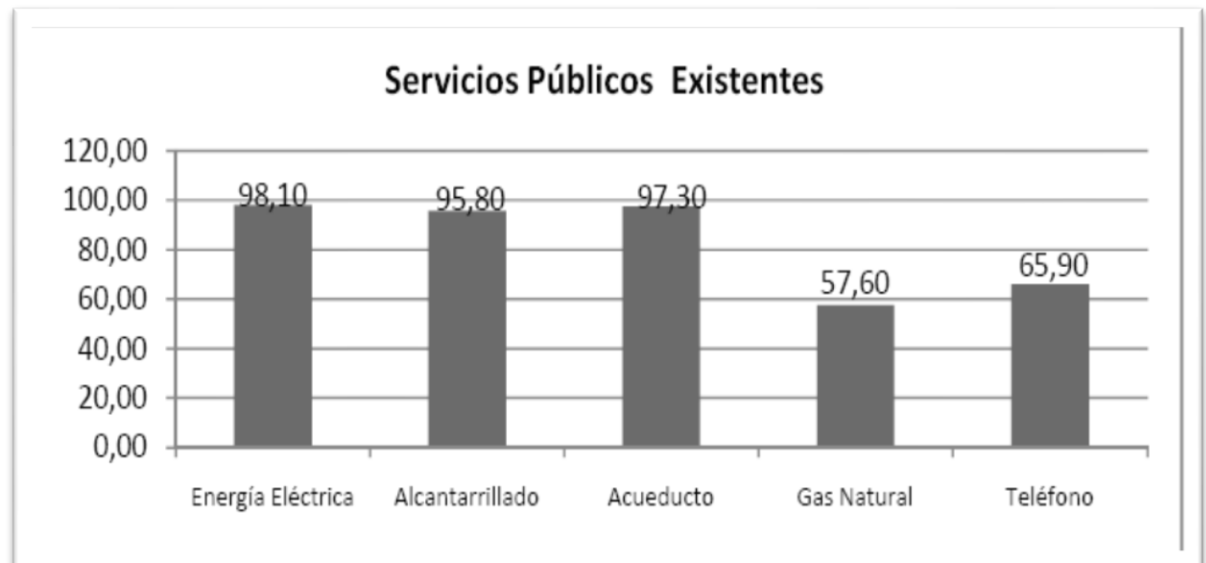
<b>Tipo de Vivienda</b>	<b>Número de Viviendas</b>	<b>Porcentaje</b>
Casa-Casa Indígena	34.536	70,60
Apartamento	12.034	24,60
Cuarto-Otro	2348	4,80
Total	48.918	100,00



Fuente: Anuario Municipio de Tuluá año 2010

**Gráfico 12. Servicios con que cuentan las viviendas.**

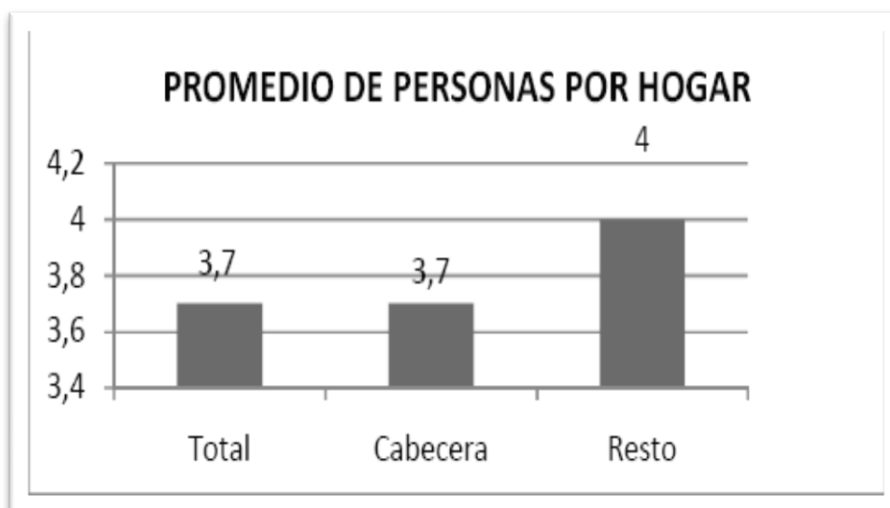
<b>SERVICIO PÚBLICO</b>	<b>Número de Viviendas</b>	<b>porcentaje de cobertura</b>
Energía Eléctrica	47.989	98,10
Alcantarillado	46.863	95,80
Acueducto	47.597	97,30
Gas Natural	28.177	57,60
Teléfono	32.237	65,90



Fuente: Anuario Municipio de Tuluá. 2010.

**Gráfico 13. Promedio de personas por hogar.**

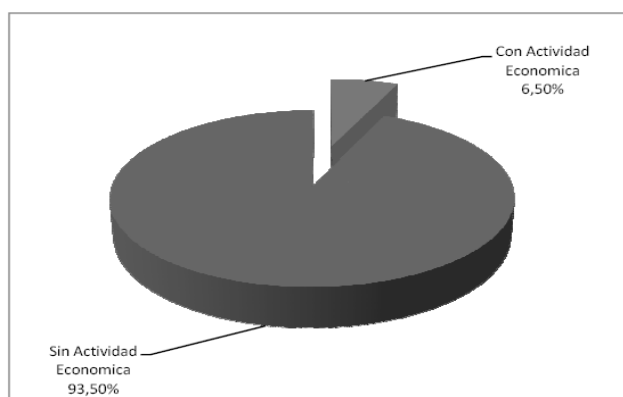
	<b>VIVIENDAS</b>	<b>Hogares</b>	<b>Promedio por Hogar</b>
Total	48.918	13.221	3,7
Cabecera	42.543	11.498	3,7
Resto	6.375	1.594	4



Fuente: Anuario Municipio de Tuluá. 2010.

**Gráfico 14. Hogares con actividad económica.**

HOGAR Y ACTIVIDAD	Porcentaje
Con Actividad Económica	6,50%
Sin Actividad Económica	93,50%
TOTAL	100%



Fuente: Anuario Municipio de Tuluá. 2010.

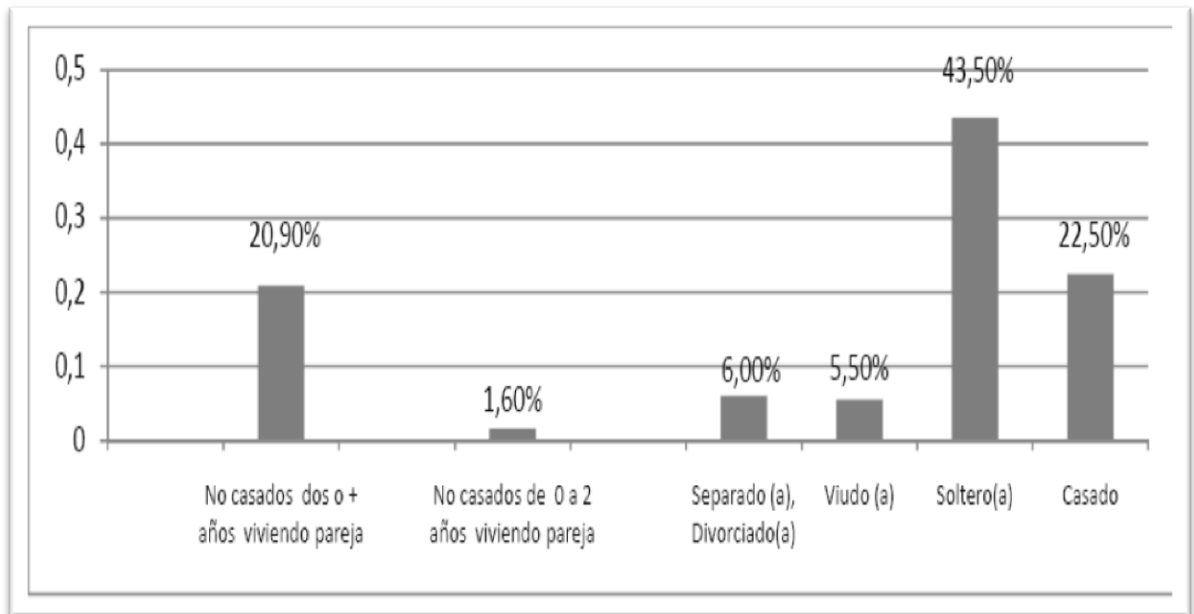
Tuluá es ciudad que refleja en su vida cotidiana una intensa actividad comercial y social.

Ha sido desde siempre un lugar estratégico en el centro del Valle del Cauca, La ciudad es reconocida por ser centro de servicios financieros y comerciales de las regiones centro y norte del Valle del Cauca. En la actualidad, Tuluá constituye la ciudad intermedia no vinculada a un área metropolitana más importante del suroccidente de Colombia y está dentro de las 30 ciudades más importantes del país.

El 6,5% de la población de 5 años y más y el 6,2 % de 15 años y más de TULUA NO SABE LEER Y ESCRIBIR.

**Gráfico 15. Estado conyugal 10 años y más.**

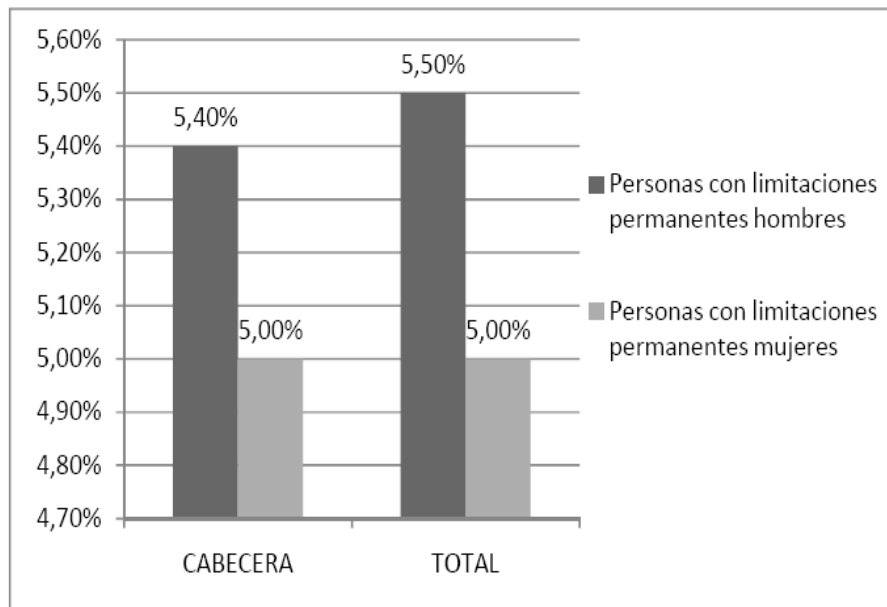
Estado Conyugal	Porcentaje de la Población
No casados dos o más años viviendo pareja	20,90%
No casados de 0 a 2 años viviendo pareja	1,60%
Separado (a), Divorciado(a)	6,00%
Viudo (a)	5,50%
Soltero(a)	43,50%
Casado	22,50%



Fuente: Anuario Municipio de Tuluá. 2010

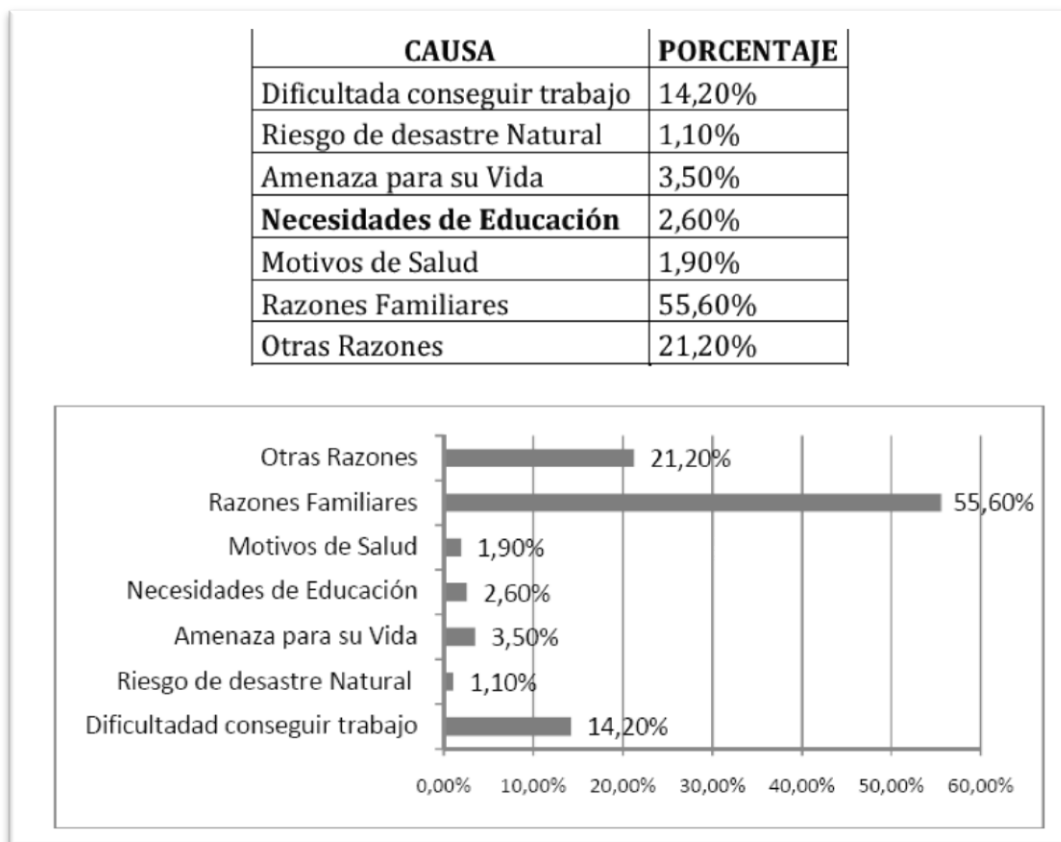
**Gráfico 16. Porcentaje de la población con Prevalencia de limitaciones permanentes por sexo.**

DISTRIBUCIÓN POR SEXO	CABECERA	TOTAL
Personas con limitaciones permanentes hombres	5,40%	5,50%
Personas con limitaciones permanentes mujeres	5,00%	5,00%



Fuente: Anuario Municipio de Tuluá. 2010.

**Gráfico 17. Causas cambio de Residencia durante los últimos cinco años.**



Fuente: Anuario Municipio de Tuluá. 2010



**Cuadro 8. Variables del entorno socio-cultural.**

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Tuluá se caracteriza por tener un comercio bien organizado que provee a todos los municipio vecinos	O			X	
Tuluá es una ciudad vibrante, cuenta con un inventario de escenarios y eventos importantes para la vida de sus ciudadanos, cuenta con 10 Centros Culturales, teatro de estilo republicano patrimonio Nacional, 4 Auditorios para Eventos, sala de exposiciones para arte nacional e internacional, 3 bibliotecas, centro de Historia, museo de arte vial, museo de etnobotánica, museo de historia y un corferias; adicionalmente se realizan anualmente 6 festivales culturales	O			X	
La ciudad de Tuluá es reconocida como la ciudad verde del Valle, ya que en ella se encuentran el jardín Botánico y el parque de la guadua como patrimonios naturales de la región donde su gente se esfuerza por mantener y proteger estos delicados entornos naturales.	O				X
La ciudadela agropecuaria y el palacio de exposiciones y ferias son considerados de los mejores en el país.	O			X	
Es un centro ganadero, comercial, industrial y agrícola de primer orden.	O			X	
Se ha transformado en centro de investigaciones y de desarrollo de tecnología y conocimiento	O				X
La ciudad es reconocida por ser centro de servicios financieros y comerciales de las regiones centro y norte del Valle del Cauca	O			X	
Tuluá cuenta con 48918 viviendas según censo realizado en el 2005.	O			X	
De 48918 de viviendas en Tuluá el 70.6% son casas (casa e indigenas) 24.6 apartamentos el 4.8 (cuarto/ otro)	O			X	
El porcentaje de cobertura de servicios publicas del total de viviendas de Tuluá es energía eléctrica 98.10%, alcantarillado 95.80, acueducto 95.30%, gas natural 57.60%, telefono 65.60%	O			X	
El promedio de personas por hogar en la ciudad de tuluá es 3.7	O			X	
Tuluá cuenta con el 6.5% de hogares con actividad económica y el 93.5% sin actividad económica	A		X		
La tasa de analfabetismo 5 años o más es de 6.5% y el analfabetismo de más de 15 años más 6.2%	A		X		
El 64.20 % de la población de 3 a 24 años tienen acceso a la educación preescolar 4% básica primaria 37.10%, secundaria 37.80% media técnica 4%, normalista 0.20% superior y posgrado 9.10 % ninguna 7.80%	A		X		
Tuluá cubre el 98.1 % de energía eléctrica, en alcantarillado 95.8% en acueducto 97.3%, en gas natural 57.6% y en telefono 65.9%	O			X	
El estado conyugal de la población Tuluéña se encuentra así: No casados (2 o más años viviendo en pareja) 20.9% No casados ( de 0 a 2 años ) 1.6% Separado (a), divorciado (a) 6% Viudo (a) 5.5% Soltero (a) 43.5% Casado 22.5%	A		X		
Las causas del cambio de residencia en Tuluá en los últimos 5 años son: Dificultad de conseguir trabajo 14.2% Riesgo de desastre natural 1.1% Amenaza por su vida 3.5% Necesidades de educación 2.6% Motivos de salud 1.9% Razones familiares 55.6% Otras razones 21.2%	A		X		

Fuente: Elaboración propia desde diferentes fuentes. **A:** amenaza **O:** oportunidad **AM:** amenaza mayor **am:** amenaza menor **OM:** oportunidad mayor **om:** oportunidad menor

### 3.4.3 Entorno económico local. Vocaciones económicas de Tuluá

La economía de la ciudad está representada, principalmente, por la agricultura, la ganadería y el comercio, sin que pueda descartarse la industria mediana, de la que hay un buen volumen de factorías que proporcionan ocupación permanente y bien remunerada a un sinnúmero de trabajadores.

**AGRICULTURA:** Como centro agrícola del Valle del Cauca el municipio está favorecido por la variedad de sus climas, desde los 10 grados de la zona cordillerana hasta los 2 de la zona plana. Por la abundancia de sus aguas, su eficiente red de vías de penetración, y la fertilidad del suelo, equitativamente parcelado, pues no existe el latifundio, Tuluá ocupa lugar prominente entre los 42 municipios del departamento. En la parte montañosa o cordillerana, a alturas de 4.000 metros sobre el nivel del mar (Barragán y Santa Lucía), se produce trigo de la más alta calidad, cebada y papa. En el clima medio, café, maíz, frijol, hortalizas y toda clase de frutas y en la parte plana. Cálida, caña de azúcar, maíz, cacao, plátano, arroz, tabaco, algodón, soya, millo, ajonjolí y pastos.<sup>27</sup>

**INDUSTRIA:** La industria ocupa un lugar destacado dentro de la economía municipal, considerándose como una ciudad abanderada en la industria mediana aunque cabe resaltar que grandes factorías tiene su sede en la ciudad: Un ingenio productor de azúcar sulfatada y derivados de la caña de azúcar y panelera (Ingenio San Carlos), una industria productora de harina y diversos cereales (Industria Harinera Tuluá), así como la empresa productora de levaduras de mayor tradición e importancia en Colombia (Levapán). Son también relevantes la producción de derivados de productos frutícolas y la exportación de esta (Productora de Jugos), además de la mediana empresa ligada a la producción y exportación de lulo, y frutos del bosque como también industria de cítricos que también tienen su fuerza en esta ciudad. Las industrias productoras de servicios son numerosas y de características Pymes (pequeñas y medianas empresas) que se dedican básicamente a la satisfacción de la demanda interna: Producción de Textiles, Marroquinería, Calzado, Alimentos procesados.

**GANADERÍA:** Con respecto a la ganadería, debemos manifestar que el municipio cuenta con importantes haciendas en las que sus propietarios han demostrado verdadera preocupación por la selección de las razas, de las cuales las más notables son: La Holstein, La Normando y La Cebú, éstas localizadas en la zona montañosa, pues en la parte alta predomina el ganado criollo, con algunos cruces.

**COMERCIO:** Un intenso comercio es la característica principal de la ciudad. La zona de influencia de sus mercados comprende 10 municipios con sus corregimientos y veredas, verdaderos emporios de riqueza agropecuaria:

---

<sup>27</sup> <http://tulua.galeon.mi ciudad.com> 02/14/2013

Andalucía, Bugalagrande, Riofrío, Trujillo, Zarzal, La Victoria, La Unión, Toro, Roldanillo, Bolívar.<sup>28</sup>

Las actividades comerciales están coordinadas por la Cámara de Comercio, cuya jurisdicción comprende los municipios de Tuluá, Andalucía, Riofrío, Trujillo, Bugalagrande, Bolívar y Zarzal.

**TURISMO:** En la ciudad de Tuluá es muy usual el turismo de comercio, el de descanso, el religioso y el de aventura y deportes extremos.

**PARQUES Y RESERVAS NATURALES:** La ciudad de Tuluá es también conocida como la Ciudad verde del Valle, ya que en ella se encuentran varios de los patrimonios naturales de la región y su gente se esfuerza por mantener y proteger estos delicados entornos naturales: **Plaza de Boyacá** (construida según los planos del ingeniero Enrique Uribe White). **Parque de la Guadua “Guillermo Ponce de León Paris”** (Parque artificial para la conservación y recreo en el área urbana de la ciudad, es uno de sus principales pulmones). Laguna “Las Mellizas”, Parque Natural Las Herosas (es dirigido por el Ministerio del Medio Ambiente, se sitúa en la cordillera central entre los municipios del Valle del Cauca y Tolima). Jardín Botánico “Juan María Céspedes” (localizado en el corregimiento de Mateguadua, a 7 km. del área urbana del municipio. Es famoso por la variedad de sus colecciones vivas y su Museo Etnobotánica, donde se explica la relación y el aprovechamiento que el hombre hace de la flora. Lago Chicote (hermoso lago artificial hecho en 1.965 por Gertrudis Potes Domínguez y que en su centro tiene un árbol donde al atardecer posan las garzas, en tal número que queda totalmente blanco).

**GASTRONOMÍA:** Algunas bebidas famosas que pueden ser disfrutadas en Tuluá son: La chicha de maíz, la avena tolimense, masato y champús, etc. Entre los platos típicos se encuentran: sancocho de gallina, morcilla o rellena o el tamal. También hay platos dulces: desamargado, cuaresmero, natilla y trasnochado. Dulce de manjar blanco, diferente del arequipe y las virancas de la familia Tumbaquí y la solla helada<sup>29</sup>.

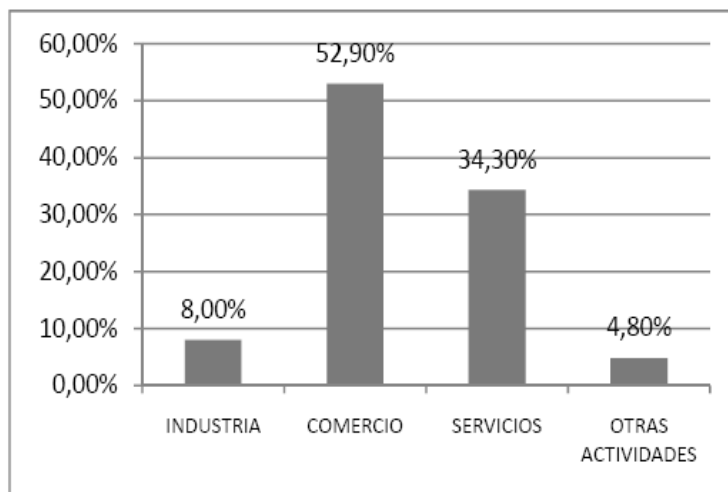
---

<sup>28</sup> Op.cit

<sup>29</sup> [www.tuluva.gov.co/informacion\\_general.shtml/](http://www.tuluva.gov.co/informacion_general.shtml/) 02/14/2013

**Gráfico 18. Distribución porcentual de las de actividades Económicas del Municipio año 2005(CENSO).**

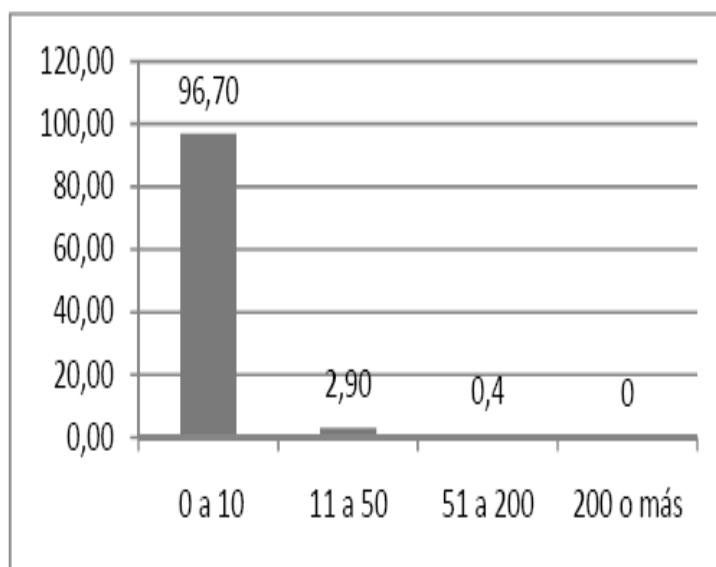
ACTIVIDAD ECONOMICA	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL
INDUSTRIA	8,00%
COMERCIO	52,90%
SERVICIOS	34,30%
OTRAS ACTIVIDADES	4,80%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>



Fuente: Anuario Municipio de Tuluá. 2010.

**Gráfico 19. Establecimientos según escala de personas ocupadas.**

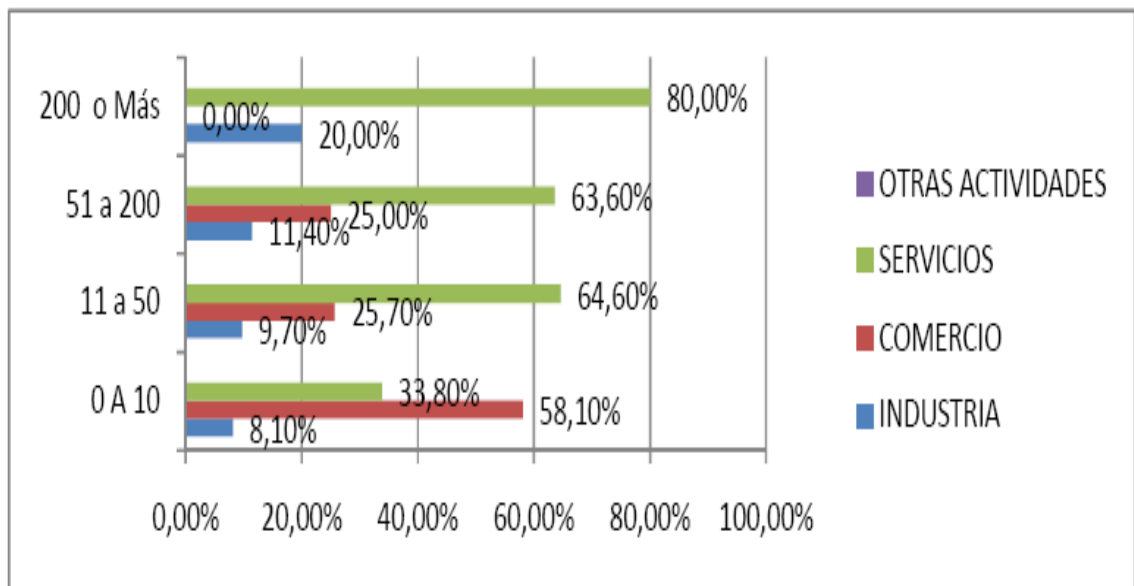
NIVEL O GRUPOS DE PERSONAL EMPLEADO	PORCENTAJE DE EMPRESAS
0 a 10	96,70
11 a 50	2,90
51 a 200	0,4
200 o más	0
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>



Fuente: Anuario Municipio de Tuluá año 2010

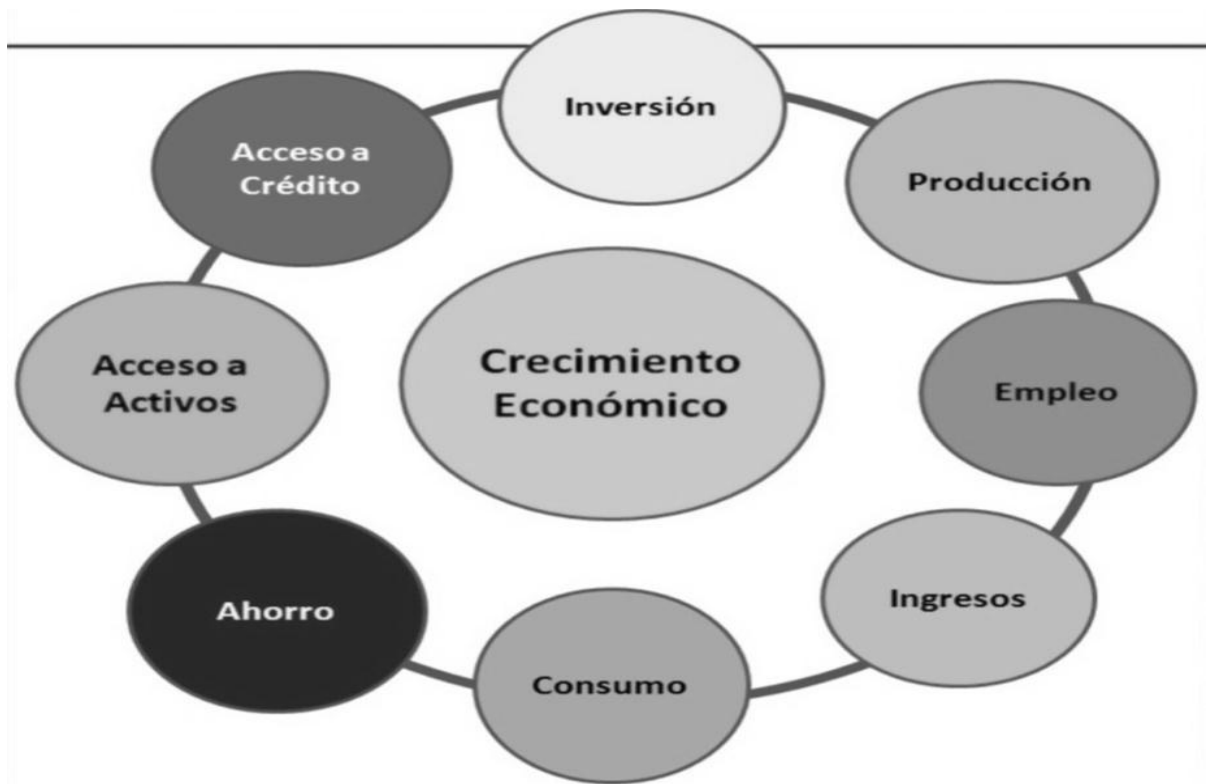
**Gráfico 20. Establecimientos según escala de personal por actividad económica.**

ACTIVIDAD ECONOMICA	GRUPOS O NIVELES DE EMPLEO			
	0 A 10	11 a 50	51 a 200	200 o Más
INDUSTRIA	8,10%	9,70%	11,40%	20,00%
COMERCIO	58,10%	25,70%	25,00%	0,00%
SERVICIOS	33,80%	64,60%	63,60%	80,00%
OTRAS ACTIVIDADES	0,00%	0,00%	0,00%	0



Fuente: Anuario Municipio de Tuluá año 2010.

**Gráfico 21. Círculo virtuoso del crecimiento económico.**



Fuente: Plan de desarrollo municipio de Tuluá 2012-2015

**Gráfico 22. Ciclo virtuoso de la competitividad regional.**



Fuente: Plan de desarrollo municipio de Tuluá 2012-2015

**Gráfico 23.Árbol de problemas estancamiento económico.**



Fuente: Plan de desarrollo municipio de Tuluá 2012-2015

**Cuadro 9. Variables del entorno económico local.**

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
La economía de la ciudad está representada, principalmente, por la agricultura, ganadería y comercio.	A		X		
4 mts.de altura SNM (Barragán y Santa Lucía) se produce trigo de la más alta calidad, cebada y papa.	O				X
Grandes factorías tienen su sede en la ciudad.	O				X
Las industrias productoras de servicios son numerosas y de características Pymes y se dedican básicamente a la satisfacción de la demanda interna.	O			X	
Con respecto a la ganadería el municipio cuenta con importantes haciendas en las que sus propietarios han demostrado verdadera preocupación por la selección de razas (Hostein, Normando y Cebú).	O				X
Un intenso comercio es la característica principal de la ciudad. La zona de influencia comprende 10 municipios.	O				X
La ciudad de Tuluá es también conocida como la ciudad verde del Valle, ya que en ella se encuentran varios de los patrimonios naturales de la región y su gente se esfuerza por mantener y proteger estos delicados entornos naturales.	O				X
El 96,7% de las empresas ocupa de 0 a 10 empleados, el 2,9% de 11 a 50 empleados, 0,4% de 51 a 200 empleados.	A				X
De las actividades económicas del municipio 8% lo ocupa la industria, el 52,9% el comercio, el 34,3% servicios y 4,8% otras actividades.	O				X
Tenemos un estancamiento económico y crecimiento del desempleo.	A	X			

Fuente: Los autores.

A: amenaza O: oportunidad AM: amenaza mayor am: amenaza menor OM: oportunidad mayor om: oportunidad menor



#### 3.4.4 Factores entorno legal y político

Dentro del entorno legal o jurídico el gobierno juega un papel importante como el de restringir y regular los negocios. Todo gerente se encuentra rodeado de una cantidad de leyes, reglamentos y jurisprudencia, no sólo a nivel nacional sino también estatal y municipal. Es relativamente poco lo que puede hacer el gerente de cualquier empresa que no esté en cierta forma relacionado y con frecuencia, controlado por una ley o norma.

Numerosas leyes y normas son necesarias, aunque muchas se vuelven obsoletas. Pero representan un ambiente complejo para todos los administradores. Se espera que conozcan las restricciones y requisitos legales aplicables a sus acciones. Por lo tanto, es comprensible que los administradores del sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá y el gobierno, tengan cerca de ellos un experto legal para tomar decisiones.

Los administradores perceptivos no sólo deben responder a las presiones sociales sino también necesitan prever y hacer frente a las políticas e incluso a las posibles presiones legales. Por lo tanto es evidente que no es una tarea fácil para ningún administrador.

El entorno político-legal puede también favorecer o incidir en el crecimiento, a través de factores como:

- **La estabilidad política.** La seguridad y la confianza generadas por la existencia de estabilidad política son importantes para el sector empresarial y para la sociedad en general. Una buena estabilidad genera una mayor seguridad en las inversiones, tanto internas como externas.
- **La legislación.** Es prioritario tener en cuenta las normas legales actuales y en gestación, toda vez, que establecen requisitos de obligatorio cumplimiento con posibilidades de oportunidad o de amenaza.
- **Leyes laborales.** El entorno laboral le demanda al empresario el cumplimiento de afiliar a sus empleados al sistema de seguridad social en tres aspectos: pensiones, salud y riesgos profesionales.
- **Contratación con el Estado.** Desde el punto de vista de aprovechar condiciones que ofrece el entorno, la posibilidad de contratar con el Estado en los diferentes niveles nacional, departamental, distrital o municipal es importante considerarla.

Los gobiernos ocupan un lugar preferencial en este análisis, por su poder de compra y la demanda que representan, por su capacidad de apoyar este sector y la incidencia de las políticas de inversiones.

Es importante conocer la Ley de contratación, Ley 80 de 1993, la Ley 1150 de 2007, el Decreto 066 de 2008 y consultar en la web el portal único de contratación del Estado.

Algunas leyes y normas a tener en cuenta son: Ley 590 de 2000 y 905 de 2004 o Ley Mipyme. Estas normas promueven y estimulan a las micro, pequeñas y medianas empresas, las clasifica por tamaño, con base en el número de empleados y de activos, y apoya el financiamiento de estas a través del FONDO FOMIPYME.

Igualmente se destaca la Ley 1014 de 2006, Ley de emprendimiento. Como su nombre lo indica, esta Ley está orientada a fortalecer la cultura del emprendimiento, abre espacios y oportunidades a las pymes; mostrando disposiciones generales y definiciones importantes para entender los fundamentos del emprendimiento, a su vez establece el marco institucional a través de redes de emprendimiento y establece las condiciones de política para el fomento de la cultura del emprendimiento, brindando estímulos y oportunidades para el emprendedor.

En cuanto a lo ambiental se destacan: Ley 99 de 1993 que es la Ley General del Sistema Ambiental, el Decreto 1299 del 22 de abril de 2008 que obliga a crear los departamentos de gestión ambiental. La norma ISO 14000 de 2004 que crea el Sistema de Gestión Ambiental e implementa el Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos. En el mismo sentido, se deben tener en cuenta las guías ambientales creadas por Resolución 1023 del 28 de julio de 2005 del entonces Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial-MAVDT.

Tuluá está regido por un sistema democrático basado en los procesos de descentralización administrativa generados por la Constitución Política de Colombia de 1991. A la ciudad la gobierna un Alcalde (poder ejecutivo) y un Concejo Municipal (poder legislativo).<sup>30</sup>

Para administrar el municipio, la Alcaldía cuenta con 16 secretarías:

- Secretaría Servicios Administrativos
- Secretaría de Gobierno, convivencia y seguridad
- Secretaría de Deporte y Recreación
- Secretaría de Educación
- Departamento Administrativo de Arte y Cultura
- Secretaría de Control Interno
- Secretaría de Salud
- Secretaría de Obras Públicas
- Departamento Administrativo de Informática y Desarrollo

---

<sup>30</sup> <http://tulua.galeon.mi ciudad.com> 02/14/2013

- Secretaría de Planeación
- Secretaría de Asistencia Agropecuaria y Medio Ambiente
- Secretaría General
- Secretaría de Hacienda
- Despacho del Alcalde Municipal
- Secretaría de Tránsito, Movilidad y Seguridad Vial.
- Oficina Asesora Jurídica.

**Cuadro 10. Variables del entorno legal y político.**

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Cumplimiento de la normatividad comercial que tiene como objeto regir las relaciones jurídicas que se derivan del comercio, y a resolver los conflictos que surgen entre los comerciantes.	O			X	
Cumplimiento de la normatividad tributaria emanada por el poder legislativo con la finalidad de crear tributos sobre sus elementos, regula las relaciones jurídicas entre el estado y los administrados. Da forma jurídica en general al mandato que recae sobre el individuo de pagar tributos para procurar fondos públicos al estado. Obliga al individuo a realizar una actividad pecuniaria en provecho del estado, además siendo norma jurídica presenta aspectos económicos y proporciona al estado mecanismos para obtener el cumplimiento forzoso de la obligación tributaria en caso de que exista incumplimiento involuntario.	O			X	
Cumplimiento de la normatividad laboral que es el conjunto de principios y normas jurídicas que regula las relaciones entre empleador (es), trabajador (es), las asociaciones sindicales del estado.	O			X	
Cumplimiento del plan de ordenamiento territorial de Tuluá.	O			X	
Resolución 2013 de 1986, reglamento de higiene y seguridad industrial.	O			X	
Decreto 1295 de 1994, sistema general de riesgos profesionales	O			X	
Decreto 614 de 1984, organización de administración de salud ocupacional en el país.	O			X	
Las actividades comerciales están coordinadas por la Cámara de comercio.	O			X	

Fuente: Los Autores.

A: amenaza O: oportunidad AM: amenaza mayor am: amenaza menor OM: oportunidad mayor om: oportunidad menor

### 3.4.5 Factores entorno Ecológico, Medioambiental y de Recursos Naturales

**Riqueza Forestal:** Los bosques del municipio, hacia la zona cordillerana, son de alto valor maderero. Se producen maderas apreciables para la ebanistería y la construcción como el cedro, el comino, amarillo, arenillo y roble. Desafortunadamente la tala de los bosques ha ido acabando con tales especies.

**Flores:** La flora es abundante y en los bosques del municipio pueden apreciarse las más hermosas variedades de flores tales como narcisos, geranios, camelias, margaritas, dalias, lirios, hortensias, amapolas, jazmines, begonias, pensamientos, violetas, tulipanes, crisantemos, magnolias, orquídeas, entre otras.

**Fauna:** La fauna es rica y variada y en las zonas selváticas de las cordilleras, se encuentran especies como el tatabro, el venado, la danta, la guagua, el tigrillo, el mico, el zorro, el perico ligero, la ardilla, el armadillo, el guatín, la lancha, el zaino y muchos otros. En la fauna marina abundan toda clase de peces especialmente, el boca chico, el veringo, la Zabaleta, etc.

**Minerales:** Tuluá se ha distinguido por sus riquezas minerales y antiguamente fue gran productor de oro, el que se extraía de los aluviones existentes a unos diez kilómetros de esta ciudad, cuyas explotaciones se verificaban en forma rudimentaria y en ellas se ocupaban cuadrillas de negros esclavos destinados por sus amos para esas labores. Las extracciones que se hacían en las quebradas de La Ribera, El Ahorcado, El Tetillal, El Tablazo, San Miguel y Morales, eran verdaderamente halagadoras. Es de presumir que desde el punto de vista geológico, estos yacimientos auríferos que se encontraban al pie de las altas montañas graníticas, ricas en filones de este precioso metal, fueron acumulados al pie de estos contractos de rocas estratificadas del Valle, con la Cordillera Central de los Andes en toda su extensión. A los 1.100 metros hasta los 2.000 metros de altura sobre el nivel del mar, existe una zona de rocas graníticas en las cuales se descubren vetas de cuarzo aurífero, como también plata, cobre, hierro.

**Hidrografía:** La hidrografía tulueña está basada en la cuenca de los ríos Tuluá, Bugalagrande y Morales como estructura central; los ríos San Marcos y Frazadas, las Quebradas del Ahorcado, La Ribera, Tesorito, La Luisa, La Mina, Piedritas, Sabaletas y Zorrilla, como estructura ramificada y el río Cauca como eje final de todas las vertientes.<sup>31</sup>

“La imperiosa necesidad de estar comunicados al extremo ha permitido que el negocio de las artes gráficas adquiera tanta importancia hoy. El impacto ambiental que produce este negocio puede mermar su impacto. Las materias primas para el negocio de las artes gráficas podrían llegar a ser renovables, como

---

<sup>31</sup> <http://tulua.galeon.miciudad.com> 02/14/2013

es el caso del papel. Podría pensarse que con la llegada de las redes virtuales las impresiones en papel desaparecerían, como pensamos que con la llegada de la televisión desaparecería la radio, cosa que en ningún momento sucedió, sino que terminó fortaleciendo esta última. Podrán desaparecer muchas impresiones en papel pero sólo de manera parcial, así que es bueno seguir ciertas recomendaciones. Imprimir en material reutilizado o reciclado, usar papel que venga por lo menos de bosques certificados como plantaciones limpias, y no del bosque natural, ésta opción ya existe en el mercado, que el papel esté exento del blanqueamiento del cloro y que provenga de materiales reutilizados, como el bagazo de caña de azúcar, aunque el monocultivo de este ya ha hecho el daño suficiente al suelo y al agua”<sup>32</sup>.

La industria gráfica también impacta el suelo el agua y el aire, produce impacto en todo, el proceso desde la pre-impresión hasta la impresión y, por su puesto en el proceso después del consumo o disposición final, cuando lo impreso se vuelve basura, que tardará años, muchos años en desaparecer si es que desaparece. Para reducir el impacto ambiental es importante que la industria gráfica tenga un programa de responsabilidad social empresarial (RSE), deberá implementarlo apropiando nuevas tecnologías que sean más eficientes y que consuman menos energía, eficiencia energética, esto favorecerá el negocio y será responsable en la esfera ambiental, generando empatía en el mercado.

Es importante anticiparse a todos estos cambios climáticos, ya que las normas serán cada vez más estrictas y podría volver inviable el negocio.

---

<sup>32</sup>VÁSQUEZ LALINDE, Fernando. Director de la Fundación al Verde Vivo. Revista Técnicas Gráficas. La Industria Gráfica y el cambio Climático.

**Cuadro 11. Variables del entorno ecológico, medioambiental y de recursos naturales.**

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Implementación de estrategias de Responsabilidad Social Ambiental-RSA (1), e coeficiencia (2) y Buenas Prácticas Ambientales-BPA (3). Producción limpia: aplicación continúa de estrategias ambientales, en los procesos productivos y los productos de la cadena, para reducir riesgos relevantes a los seres humanos y al medio ambiente. Está orientada a la reducción de los impactos negativos que acompañan el ciclo de vida de los productos de la cadena desde el cultivo de materias primas (bosques) hasta su disposición final (impresos, libros, etc.).	O			X	
<b>Producción verde:</b> es una estrategia para aumentar la productividad y al mismo tiempo mejorar el comportamiento ambiental. Su propósito final es lograr un tipo de desarrollo económico social que tienda hacia el progreso sostenible de la calidad de la vida humana, reduciendo el impacto ambiental generado por la elaboración de productos propios de la cadena y, al mismo tiempo, acrecentando el rendimiento y sus ventajas competitivas.	O				X
<b>Tratamiento de residuos:</b> procesamiento de los residuos de manera que no sean nocivos para el medio ambiente.	O			X	
<b>Aprovechamiento de residuos:</b> se refiere al beneficio de los residuos como insumo para la producción.	O			X	

Fuente: Los Autores desde diferentes fuentes.

A: amenaza O: oportunidad AM: amenaza mayor am: amenaza menor OM: oportunidad mayor om: oportunidad menor

### 3.4.6 Factores entorno tecnológico.

Está referido al “*balance tecnológico de la cadena productiva el cual identifica de manera detallada las brechas entre las tecnologías y los procesos utilizados por las empresas (locales y regionales) frente a los usados por aquellas firmas que se consideran por tener las mejores prácticas dentro de la cadena a nivel mundial...*”(Betancourt,2011). Incluye máquinas, equipos, herramientas, conocimientos, habilidades y capacidad de organización.

El desarrollo tecnológico también juega un papel determinante en Tuluá: ubicado en la Universidad Central del Valle del Cauca, está Parquesoft, uno de los

proyectos más ambiciosos para generar empleo y prestación de servicios de software a escala internacional, de la misma manera que, en la Universidad del Valle sede Tuluá se encuentra una incubadora de empresas apoyada por diversas agencias locales e internacionales. Ambas están orientadas a abrir nuevos espacios para la prestación de servicios y la generación de empleo.<sup>33</sup>

**Cuadro 12. Variables del entorno tecnológico.**

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Conectividad virtual: se refiere a las redes que permiten la relación de las personas empleando las condiciones de la virtualidad.	A	X			
(I&D) Investigación y Desarrollo de la cadena: Fortalecimiento de la investigación y desarrollo del sector de cadena pulpa, papel, artes gráficas e industria editorial.	O				X
Reducción y sustitución de energéticos: Se refiere a disminuir el empleo de la energía tradicional y a introducir el uso de nuevas formas de energía menos costosas y contaminantes.	O				X
Innovación: generación de valor agregado de las tecnologías propias de la cadena con el propósito de obtener ventajas competitivas claras, tanto en tecnología dura como en tecnología blanda.	O				X
La transición a los medios electrónicos como el audio libros u otras formas de lectura no impresas.	A		X		
Masificación de las Tecnologías de Información y Comunicaciones-TIC con alta penetración de libros en Formato de Archivo Portable- PDF y medios virtuales.	A	X			
Aunque los empresarios del sector utilizan software legal en muchos casos, regularmente se reservan equipos con software sin licencia o pirata.	A		X		

Fuente: Los Autores desde diferentes fuentes.

A: amenaza O: oportunidad AM: amenaza mayor am: amenaza menor OM: oportunidad mayor om: oportunidad menor

<sup>33 33</sup> <http://tulua.galeon.mi ciudad.com> 02/14/2013

### 3.4.7 Entorno regional

Al área de Tuluá se tiene acceso por las vías panamericanas y panorama, las cuales conectan este sector con las principales ciudades de Colombia y cuenta con muchas de sus vías secundarias y terciarias en buen estado, que comunican con los municipios de la región. Además de estas se cuenta también con la autopista a Buenaventura que lleva al Puerto de Buenaventura, el más importante de la Costa Pacífica. La región está conectada a la red del ferrocarril del Pacífico que atraviesa todo el Valle geográfico del Río Cauca y la Costa Pacífica. El principal terminal aéreo es el aeropuerto Heriberto Gil Martínez que sirve de enlace con el sistema aeroportuario del eje Medellín – Bogotá – Cali. La ciudad posee además una moderna terminal nacional en la que hacen escala todos los buses que transitan por la región.

Su ubicación geográfica es estratégica por su equidistancia a ciudades capitales como Cali a 100 km con un tiempo de recorrido de 1 h, 15 min., Armenia a 105 km con un recorrido de 1 h, 30 min., Pereira a 125 km con un recorrido de 1h, 50 min., Buenaventura el puerto sobre el océano pacifico más importante de Colombia a 172 km. con un recorrido de 3 h., Bogotá 430 km. con un recorrido de 9 h., Ibagué 230 km. con un recorrido de 4 h., Manizales 195 km. con un recorrido de 3 h., Medellín 360 km. con un recorrido de 8 h., Popayán 235 km., con un recorrido de 3 h. 30 min.

Goza además de los distintos servicios que ofrecen las redes de telefonía y electricidad, de cobertura regional, es decir, está comunicada y comunica permanentemente a Colombia con el mundo. Somos un pueblo plural, diverso y cosmopolita, laborioso y comunicativo, que se destaca por su pujante actividad comercial, educadora y de servicios, y se perfila como líder en el desarrollo humano sostenible de la región.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> <sup>34</sup> <http://tulua.galeon.mi ciudad.com> 02/14/2013



**Cuadro 13. Variables del entorno regional.**

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Ubicación geográfica permitiendo riqueza para la producción agrícola	o			x	
Tuluá es una de las 7 ciudades más importantes del Valle del Cauca	o			x	
Tuluá es el corazón palpitante de un área que abarca 15 municipios que suman no menos de 600000 moradores, los cuales le dan el carácter de ciudad región convirtiéndose en punto de encuentro comercial y de servicios.	o			x	
Tuluá es una ciudad intermedia, moderna y acogedora	o			x	
Tuluá hace parte de las 30 ciudades más importantes del país	o			x	
Tuluá ocupa el 4 puesto de 42 municipios por su importancia económica y poblacional	o			x	
Tuluá es una de las 6 ciudades del Valle del Cauca que posee cámara de comercio	o			x	
Tuluá centro equidistante entre Cali (100Km/h20min) y Pereira (125Km/1h/45min), Armenia (105Km/1h/30min), Buenaventura (172Km/2h30min), Manizales (195Km/3h)	o				x
Tuluá es epicentro regional y el comercio es la característica fundamental de la ciudad. Su zona de influencia comprende 10 municipios	o			x	
La economía está representada en el sector agrícola, ganadería, comercio. Sin que pueda destacarse la industria mediana de la que hay un buen volumen de factorías que proporciona ocupación permanente y bien remunerada a un número de trabajadores.	o			x	
Se cuenta con zonas cálidas y planas donde se cultiva la caña de azúcar	o			x	
La industria se destaca dentro de la economía municipal	o			x	
Cuenta con aeropuertos cercanos como Alfonso Bonilla Aragón en Cali y Matecaña de Pereira	o			x	
Aeropuerto de Farfan Heriberto Gil Martínez de Tuluá que sirve de enlace con el sistema aeroportuario del eje Medellín-Bogotá-Cali	o			X	
La vía Panamericana es atravesada por Tuluá	o			X	
Se llega al puerto de Buenaventura sobre el océano Pacífico más importante de Colombia tiene vías pavimentadas.	o				X
Densidad de población 118 hab/Km <sup>2</sup>	o			x	
Tasa de natalidad 9%, Tasa bruta de mortalidad 7% y la tasa de crecimiento 1%	o			x	
171350hab. En la cabe3cera y 27894 hab. En la zona rural.	o			x	

Fuente: Los Autores desde diferentes fuentes.

A: amenaza O: oportunidad AM: amenaza mayor am: amenaza menor OM: oportunidad mayor om: oportunidad menor

### 3.4.8 Entorno económico nacional

#### 3.4.8.1 Las variables económicas fundamentales.

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. Producto se refiere a valor agregado; interno se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía; y bruto se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital.<sup>35</sup>

- **CRECIMIENTO DEL PIB:** PIB 06: 6.8%; PIB 07: 7.52%; PIB 08: 2.5%; PIB 09: 0.4%; PIB 10: 4,3%; PIB 11: 5,9%.

**Cuadro 14. PIB Nacional.**

AÑO	% Nacional.
2006	6.8
2007	7.52
2008	2.5
2009	0.4
2010	4.3
2011	5.9

Fuente: DANE.2005

**INFLACIÓN.** Se define como inflación al aumento generalizado del nivel de precios de bienes y servicios. Se define también como la caída en el valor de mercado o en del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular, lo que se diferencia de la devaluación, dado que esta última se refiere a la caída en el valor de la moneda de un país en relación a otra moneda cotizada en los mercados internacionales, como son el dólar estadounidense, el euro o el yen.

<sup>35</sup> <http://www.proyecta-sa.com/eproyecta/9234glosario-valoracion-de-empresas-y-diagnostico-financiero02/14/2013>

**IPC.** Índice en el que se cotejan los precios de un conjunto de productos (conocido como "canasta" o "cesta") determinado con base en la Encuesta continua de presupuestos familiares (también llamada Encuesta de gastos de los hogares), que una cantidad de consumidores adquiere de manera regular, y la variación con respecto del precio de cada uno, respecto de una muestra anterior. De esta forma se pretende medir, mensualmente, la evolución del nivel de precios de bienes y servicios de consumo en un país.

- **INFLACION:**

<b>AÑO</b>	<b>% Nacional</b>
2006	4.48
2007	5.69
2008	7.67
2009	2.0
2010	3.17
2011	3.4
2012 (marzo)	3.55

Fuente: DANE 2005

**Tasa de cambio representativa del mercado, definición y aplicación.**

La Tasa de Cambio Representativa del Mercado es un indicador de referencia que marca el precio de la divisa diariamente y su aplicación depende exclusivamente de la oferta y la demanda de cada uno de los agentes que la negocian. Es una tasa de re expresión y no puede ser asimilada a la tasa de interés de una operación de crédito. Las entidades financieras pueden pactar y aplicar tasas de cambio distintas a las oficiales para el cobro de las obligaciones adquiridas por sus clientes en divisas, siempre y cuando esas tasas, o la forma de calcularlas, se

hayan pactado expresamente en el respectivo contrato y/o notificado oportunamente al deudor.

**Tasa Representativa del Mercado (T.R.M.)** es el indicador oficial de la tasa de cambio en Colombia, la cual corresponde al promedio ponderado de las compras y ventas efectuadas en el mercado cambiario y libre, exceptuando las operaciones del mercado *nextday* (entre las 14:30 y 16:30 horas) y las de derivados. Las operaciones incluidas corresponden a las efectuadas en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. Esta tasa es calculada por la Superintendencia Financiera de Colombia y se publica diariamente.<sup>36</sup>

- **TRM: \$ 1.761.87 MARZO 23/2012.**

#### Devaluación

Año	2009	2010	2011	2012	Año corrido
%	-8,89	-2,41	0,71	-5,60	-9,31

#### 4 Tasa de interés.

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Cuando la tasa de interés sube, los demandantes desean comprar menos, es decir, solicitan menos recursos en préstamo a los intermediarios financieros, mientras que los oferentes buscan colocar más recursos (en cuentas de ahorros, CDT, etc.). Lo contrario sucede cuando baja la tasa: los demandantes del mercado financiero solicitan más créditos, y los oferentes retiran sus ahorros.<sup>37</sup>

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama **margen de intermediación**.

<sup>36</sup> Finanzas y Comercio Internacional. <http://www.slideshare.net/kmen01/finanzas-y-comercio-internacional-i-1>

<sup>37</sup> Op.cit.

En Colombia hay varias tasas de interés de referencia que se usan frecuentemente

- **DTF**  
Es el promedio ponderado de las tasas de interés efectivas de captación a 90 días (las tasas de los certificados de depósito a término (CDT) a 90 días) de los establecimientos bancarios, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial y corporaciones de ahorro y vivienda. Esta tasa es calculada semanalmente por el Banco de la República.
- **TBS** (Tasa básica de la Superintendencia Financiera)  
Es la tasa promedio de CDAT y CDT a diferentes plazos, a la cual negocian entre sí los intermediarios financieros. Esta tasa la calcula y certifica la Superintendencia Financiera.
- **TIB** (Tasa inter-bancaria). Es la tasa pasiva promedio a la que negocian entre sí los intermediarios financieros en el mercado de liquidez a muy corto plazo.

#### **Tasa de interés:**

- **DTF:** 5,23% (Marzo 23/ 2012) E.A. Usura: 29,88% E.A. (Marzo 2012) **IBR:** 5,25 Marzo 23.

#### **Desempleo.**

El desempleo es uno de los problemas que más genera preocupación en la sociedad actual. Las personas desempleadas, aquellas que no tienen empleo u ocupación, deben enfrentarse a situaciones difíciles por no tener ingresos con los cuales sostenerse a sí mismos y a sus familias. Cuando el número de personas desempleadas crece por encima de niveles que se podrían considerar como “normales”, una gran preocupación aparece en toda la sociedad<sup>38</sup>.

***El desempleo se define como*** la situación del grupo de personas en edad de trabajar que en la actualidad no tienen empleo aun cuando se encuentran disponibles para trabajar (no tienen limitaciones físicas o mentales para ello) y han buscado trabajo durante un periodo determinado.

Existen dos clases de desempleo, el abierto y el oculto. Para el caso de Colombia, por ejemplo, el desempleo abierto corresponde a aquellas personas que tienen doce años o más, no tienen empleo actualmente, se encuentran disponibles para empezar a trabajar, y han estado en búsqueda de trabajo durante el último mes.

---

<sup>38</sup> Op.cit

El desempleo oculto, para Colombia, corresponde a las personas de doce años o más que no tienen empleo actualmente, se encuentran disponibles para empezar a trabajar, y no han hecho diligencias en busca de trabajo en el último mes pero sí en los últimos doce meses y tienen una razón válida para haber dejado de buscarlo.

La forma más común de medir el desempleo (aunque la medición puede cambiar dependiendo del país) es a través de la tasa de desempleo (TD). Ésta expresa el número de personas desempleadas (D) como porcentaje de la fuerza laboral (FL) también llamada población económicamente activa (PEA). Esta fuerza laboral o población económicamente activa es la suma de las personas empleadas, las ayudantes familiares que no tiene un sueldo y que trabajan quince o más horas semanales, y las desempleadas.

**La tasa de desempleo se calcula de la siguiente forma:**

$$TD = D \times 100$$

- **DESEMPLEO:** Nacional:

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012/ Enero
%	11,8	9,9	10,6	11,3	11,8	10,8	12,5

- **13 Ciudades:**

Trece Ciudades	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012/ Enero
%	12,8	10,3	10,9	12,3	12,4	11,8	11,3

**DÉFICIT FISCAL, déficit presupuestario o déficit público** describe la situación en la cual los gastos realizados por el Estado u otras entidades públicas en un determinado período, normalmente un año, superan a sus ingresos.

Cuando se habla de déficit público se está haciendo referencia al déficit del conjunto de las administraciones públicas de un país.

Se habla de **déficit fiscal en una economía cerrada** en situaciones en las que el gobierno no tiene acceso al endeudamiento directo con el público, ni dentro ni fuera del país, y que sus reservas internacionales se han agotado. Por lo tanto, la única opción que le queda es endeudarse con el Banco central.

- **DEFICIT FISCAL (% PIB):**

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>GNC/%</b>	-4,1	-3,2	-3,3	-3,7	-4,3	-4,1
<b>SPC/ %</b>	-0,8	-0,8	-1,4	-2,3	3,5	-3,7

**Exportación.**

Existen muchas definiciones asociadas con este término. Como se explica en algunos casos, la exportación es simplemente la salida de un producto de un determinado país con destino a otro, atravesando las diferentes fronteras o mares que separan las naciones. Pero si vamos a un concepto mucho más técnico, la exportación, según la Aduana Colombiana, es considerada como la salida de mercancías del territorio aduanero nacional hacia una nación extranjera o una zona franca industrial de bienes y/o servicios para permanecer en ella de manera definitiva.

- **EXPORTACIONES (Mil. US\$):**

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011(Dic)
Mil US\$	24.390	29.991	37.626	32.853	39.820	56.953

- **IMPORTACIONES (Mil. US\$):** 06: 26.162; 07: 30.816; 08: 37,155; 09: 32.898; 10: 38,352; 11: 51,998 (Dic)

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011(Dic)
Mil US\$	26.162	30.816	37.155	32.898	38.352	51.998

**Deuda externa.**

Es la suma de las deudas que tiene un país con entidades extranjeras. Se componen de deuda pública (la contraída por el Estado) y deuda privada (la contraída por particulares).

La deuda externa con respecto a otros países se da con frecuencia a través de organismos como el Fondo Monetario Internacional o el Banco Mundial. Cuando un país deudor tiene problemas para pagar su deuda (esto es, para devolverla

junto con los acordados intereses) sufre repercusiones en su desarrollo económico e incluso en su autonomía.

- **DEUDA EXTERNA (Millones de US\$): Privada: 31,287; Pública: 41,510**Total: 72,797 (Oct. 2011).

**LAS RESERVAS INTERNACIONALES** están formadas por los activos externos que están bajo control del Banco de la República. Estos activos son de disponibilidad inmediata y pueden ser usados para financiar pagos al exterior, por ejemplo, los pagos por importaciones. También pueden ser utilizadas por el Banco de la República para intervenir en el mercado cambiario y defender la tasa de cambio cuando ello sea necesario.

Las reservas internacionales están formadas por el conjunto de capital nacional, producto del ahorro público y privado generado por los superávit de ingresos sobre egresos en las transacciones cambiarias del país con el resto del mundo.

La acumulación de reservas internacionales es el resultado de las transacciones que un país realiza con el exterior. Las transacciones que producen ingresos de divisas entre otras son, las exportaciones, los créditos de bancos extranjeros, las transferencias hechas por colombianos en el exterior, y la inversión extranjera en el país. Las que generan egresos de divisas son las importaciones, los pagos de intereses de las deudas contraídas en el exterior, y los giros de colombianos desde el interior hacia el exterior, entre otras. Cuando los ingresos son mayores que los egresos se acumulan reservas internacionales.

- **RESERVAS INTERNACIONALES NETAS:** Millones de US\$ 32,471 (febrero 2012).

### **Pobreza.**

Una persona es pobre si no está en condiciones de satisfacer sus necesidades vitales y poder acceder a una “vida digna”.

Estas necesidades son:

- **Físicas:** alimentación, vivienda, vestuario, servicios públicos básicos, protección contra riesgos (salud, IVM, maternidad, etc.), entre otros.
- **Espirituales:** educación, recreación y cultura, libertades políticas, inserción social, sentido de pertenencia, y otras que afectan su desarrollo como persona.

Naturalmente, estas necesidades vitales tienen un significado cultural. Un sueco, un irakí y un indígena uwa pueden aspirar a muy distintos bienes y servicios como deseables para una “vida digna”; pero debe ser posible que al nacer una persona,



una sociedad pueda confiabilmente contemplar que a lo largo de su vida podrá tener acceso a los bienes y servicios esenciales.<sup>39</sup>

- **POBREZA:** 16,93 Millones de pobres. (37,2%), 6,37 Millones de indigentes (14%).

**EL ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO (IDH)** es un indicador del desarrollo humano por país, elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Se basa en un indicador social-estadístico compuesto por tres parámetros: vida larga y saludable, educación y nivel de vida digno.

**Puesto 79 sobre 180 año 2010.**

---

<sup>39</sup> Pobreza y riqueza en [Http://servoaspr.imprenta.gov.co/gacetap/](http://servoaspr.imprenta.gov.co/gacetap/)

## Cuadro 15. Variables entorno económico nacional.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El crecimiento del producto interno bruto en los últimos cinco años fue en el 2006 6.8%, en el 2007 6,9%; en el 2008 3,5%; 2009 el 1,5%; en el 2010 el 4,3% y en el 2011 el 5,2%.	O			X	
La población en Colombia se incremento en 3,5 millones de habitantes en los últimos cinco años. Se aumenta en un promedio por año de 700 mil distribuidos de la siguiente manera: En el 2007 42,9 millones de habitantes, en el 2008 43,8 habitantes, en el 2009 44,6 habitantes y en el 2010 45,5 habitantes y en el 2011 habitantes 46,4.	O			X	
En Colombia la inflación en los últimos cinco se comporto de la siguiente manera 2006 (4.48), 2007 (5.7) IPC, 2008 (7.7), 2009 (2.0), 2010 (2.6) y en el 2011 (3.2).	O			X	
La tasa de interés (tasa de intervención banco de la república) en los dos últimos años 2010 fue del 3% y en el 2011: 4,5%; y el DTF (depósito a término fijo) a 90 días en el 2010 fue de 3,5% y en el 2011 5,0%. El consumo en el 2010 paso de 17,0 a 18,0 en el 2011 Tasa preferencial 7,3 en el 2010 y en el 2011 7,5	O				X
La tasa de cambio a diciembre del 2011 frente al dólar fue de 1.750 y la Devaluación en el mismo año fue de -10,3%	A	X			
EXPORTACIONES (Mill. US\$): 2006: 24.390 ; 2007: 29.991 ; 2008: 37.626 ; 2009: 32.853 ; 2010: 39.820 ; 2011: 56,953 (Dic ) • IMPORTACIONES (Mill. US\$): 2006: 26.162 ; 2007: 30.816 ; 2008: 37,155 ; 2009: 32.898 ; 2010: 38,352 ; 2011: 51,998 (Dic) Balanza de pagos: en los últimos dos años en exportaciones muestra un incremento cuando pasa de 39,400 en el 2010; a 45,300 en el 2011 siendo la mas alta en los últimos cinco años y las importaciones en el 2010 de 39,300 y en el 2011 de 43,000 siendo también en este año la mas alta en los ultimo cinco años.	O				X
DESEMPLEO: Nacional : 2006: 11.8% ; 2007: 9.9% ; 2008: 10.6% ; 2009: 11.3% ; 2010: 11.8% ; 2011: 10,8 • 13 Ciudades : 06: 12.8% ; 07: 10.3% ; 08: 10.9% ; 09: 12,3% ; 10: 12.4% ; 11: 11,8 2012: 11:3 Ene	A	X			
DEUDA EXTERNA (Millones de US\$): Privada: 31,287 Pública: 41,510 Total: 72,797 ( Oct 2011)	A		X		
RESERVAS INTERNACIONALES NETAS: Millones de US\$ 32,471 (febrero 2012)	A		X		
POBREZA: 16,93 Millones de pobres. (37,2%) , 6,37 Millones de indigentes (14%).	A		X		
INDICE DE DESARROLLO HUMANO (IDH): Puesto 79 sobre 180 (Desarrollo Humano Alto)	A		X		

Fuente: Los Autores

A: amenaza O: oportunidad AM: amenaza mayor am: amenaza menor OM: oportunidad mayor om: oportunidad menor

### 3.4.9 Entorno global e internacional

#### • El entorno global.

Las últimas tres décadas han traído consigo un significativo cambio de la estructura productiva mundial y en el equilibrio del poder internacional. Cuatro grandes tecnologías fundamentan están transformado el panorama internacional: la biotecnología, la nanotecnología, los nuevos materiales y las tecnologías de la información y la comunicación.

La denominada economía del conocimiento divide al mundo en grupos de países según su infraestructura y nivel de investigación y desarrollo, así como por su capacidad para aplicar el conocimiento en procesos productivos y la resolución de problemas sociales. Tres hechos convergentes caracterizan esta economía: primero, un deterioro global de los mercados de materias primas; segundo, un creciente desempleo masivo de la fuerza de trabajo con baja capacidad técnica; y por último, un tránsito de una economía de bienes a una de servicios de alto valor agregado y de capitalismo fiduciario.

“La Universidad abierta al mundo” es hoy en día una realidad. El mundo está convergiendo hacia un entorno globalizado. La llamada sociedad digital amplía las posibilidades de intercambio entre redes de personas e instituciones, en una gama que se mueve entre la localidad y el mundo. La relación con los medios electrónicos conlleva una nueva cultura y un nuevo modo de trabajar que aumenta las posibilidades de conocer y vincularse con el mundo contemporáneo pero que tiende a excluir a los trabajadores sin habilidades para manejar la información y el conocimiento pertinente y contribuye al deterioro de sus condiciones de vida y de competitividad. Los intercambios culturales y las migraciones inciden en la convivencia multicultural, sobre todo a nivel político y en la formación de mercados de trabajo; de otra parte se registran altos niveles de conflicto político, étnico, religioso y nacionalista<sup>40</sup>.

En América Latina, por otra parte, la situación se ha caracterizado por grandes dificultades para sostener la actualización tecnológica y el deterioro de los términos del comercio internacional, particularmente por la declinación general de los precios de sus productos, el empeoramiento de la balanza de pagos causados por el alza de los intereses de préstamos y créditos gubernamentales y empresariales, así como por la repatriación de las inversiones extranjeras y la fuga de los capitales nacionales hacia el extranjero. Esta región del mundo tiene un crecimiento económico poco dinámico. Su desempeño económico en términos comparativos internacionales es modesto, de acuerdo con estimaciones de tasas de crecimiento del Banco Mundial para varias regiones del mundo. Aquí se acumula media década de bajo crecimiento y se presenta una coyuntura internacional adversa. Pero además hay, de acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo, la peor distribución de ingreso del mundo<sup>41</sup>.

El mundo se dirige a una polarización en los niveles de riqueza. Para superar el rezago, América Latina en esta perspectiva tiene el reto de revertir sus tendencias actuales, fortalecer las capacidades científicas y tecnológicas, educar el talento humano que su economía requiere, lograr un mayor dinamismo económico,

---

<sup>40</sup> Análisis del entorno en. <http://www.univalle.edu.co/plandesarrollo/2-analisis-entorno.html>.

<sup>41</sup> Análisis del entorno en. <http://www.univalle.edu.co/plandesarrollo/2-analisis-entorno.html>.

mejorar la distribución de su ingreso y promover la igualdad de oportunidades. En este sentido la educación es un asunto estratégico para el desarrollo contemporáneo.

- **El entorno nacional.**

En la presente situación del país, a pesar de las restricciones dadas por los bajos índices de crecimiento económico, ( el aumento en la exclusión social, el entorno político, los problemas de gobernabilidad, la migración de capital humano al exterior, la falta de una política adecuada de medio ambiente), existen múltiples oportunidades donde la Universidad o la academia puede ser un factor determinante en la búsqueda de soluciones a los problemas socioeconómicos más sensibles y urgentes de su entorno:

- a) En el campo político-administrativo. Es preciso contribuir a la construcción de un proyecto colectivo de nación y de un pensamiento de largo plazo que oriente la modernización del Estado y coordine las políticas públicas nacionales y regionales. Es el momento de generar alternativas de solución al conflicto armado y pensar el país que emergerá del pos conflicto. Es vital acompañar técnicamente la elaboración e implementación de los planes de desarrollo al nivel municipal y departamental, identificar y gestionar macro proyectos de desarrollo territorial y sectorial.
- b) En el campo económico es vital pensar y afrontar la transformación productiva del país y el desarrollo de sectores estratégicos, mejorar la eficiencia del gasto público y disminuir el proceso de endeudamiento de largo plazo del país y evaluar el desempeño de las instituciones y su papel en la generación de crecimiento económico.
- c) En el campo social es necesario formar talento humano de primer nivel, capaz de afrontar las demandas crecientes del entorno internacional y alcanzar conocimiento de frontera en las diferentes disciplinas. Así mismo las universidades están en capacidad de generar puentes con el sector productivo.
- d) En el campo educativo Es básico el desarrollo de una política pública que le dé cabal importancia al papel de la Universidad y otros centros de generación de conocimiento en la mejora de la productividad y de la competitividad global. Es necesaria la formación de docentes, funcionarios públicos y dirigentes políticos.
- e) En el campo de la salud es prioritario responder al actual perfil epidemiológico, consolidar el Sistema Nacional de Salud y mejorar la capacidad investigativa del país, sobretodo en temas tales como salud escolar, administración y políticas en salud, convivencia pacífica, salud materno infantil y enfermedades infecciosas.

- f) En el campo ambiental es básico contribuir al conocimiento y aprovechamiento de la biodiversidad y de los ecosistemas estratégicos del país, racionalizar el consumo del agua y aplicar el conocimiento biotecnológico al desarrollo de la agroindustria y a la salud humana y animal.
- g) En el campo ético-cultural es pertinente ampliar la comprensión de nuestra identidad cultural y de la transformación de los valores y de los imaginarios colectivos, así como la generación de un proyecto de nación que facilite la internacionalización del país, la formación de una ética de lo público y el establecimiento de un diálogo constructivo entre las diferentes fuerzas en conflicto en la sociedad colombiana.
- h) En el campo científico y tecnológico es fundamental explorar y desarrollar nichos de innovación y tecnologías críticas para el desempeño competitivo del país en el contexto de los próximos acuerdos de libre comercio. Pero, también es necesario mejorar la apropiación de la ciencia y la tecnología por parte de la población y la disminución de las brechas cognitivas y tecnológicas y digitales.
- i) En el campo de las organizaciones resulta fundamental preparar a las nuevas generaciones para crear y dirigir empresas capaces de competir en un cubrimiento global, comprender las dinámicas propias de la integración comercial internacional, generar empleo productivo y añadir valor a la producción mediante la incorporación de conocimiento y el desarrollo tecnológico.

**Cuadro 16. Variables del entorno global e internacional.**

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Las últimas tres décadas han traído consigo un significativo cambio de la estructura productiva mundial y en el equilibrio del poder internacional.	A	X			
La denominada economía de conocimiento divide al mundo en grupo de países según su infraestructura y nivel de investigación y desarrollo, así como su capacidad para aplicar el conocimiento en procesos productivos y la resolución de problemas sociales.	A	X			
Tránsito de una economía de bienes a una de servicios de alto valor agregado y de capitalismo fiduciario.	A	X			
La llamada sociedad digital amplía las posibilidades de intercambio entre redes de personas e instituciones, en una gama que se mueve entre la localidad y el mundo.	A	X			
La relación con los medios electrónicos conlleva una nueva cultura y un nuevo modo de trabajar.	A	X			
Se registran altos niveles de conflicto político, étnico, religioso y nacionalista.	A	X			
En América latina la situación se ha caracterizado por grandes dificultades para sostener la actualización tecnológica.	A	X			
Según el BID América latina tiene la peor distribución de ingreso del mundo.	A	X			

Fuente: Los Autores.

A: amenaza O: oportunidad AM: amenaza mayor am: amenaza menor OM: oportunidad mayor om: oportunidad menor

- **Análisis integrado.** En la siguiente tabla se presenta la matriz de análisis integrado del entorno

**Cuadro 17. Análisis integrado del entorno.**

<b>VARIABLE CLAVE</b>	<b>RELACION CON EL SECTOR</b>	<b>JUSTIFICACION Y TENDENCIA</b>
Cuenta como recurso hídrico el Río Tuluá y los ríos Bugalagrande y Morales como estructura central.	El sector de la comunicación gráfica en relación con los pequeños empresarios demanda de muy buenos servicios públicos, entre ellos el suministro de un efectivo servicio de acueducto, en este caso el municipio de Tuluá, gracias al suministro de su río, garantiza la provisión de este servicio	Vuelve atractivo el municipio de Tuluá, para la inversión del sector de la comunicación gráfica posibilitando su permanencia y crecimiento
Tuluá cuenta con una población de 199.244 Habitantes entre hombres y mujeres la cual en los hombres ha tenido un crecimiento del 1.18 desde el 2008 (93.710), 2009 (94.818) y 2010 (95.937). En las mujeres ha aumentado en 1.26 desde el 2008 (100.736), 2009 (102.016) y 2010 (103.307). <b>ENTORNO DEMOGRAFICO</b>	El crecimiento poblacional sugiere consecencialmente un crecimiento de la demanda potencial de consumidores y usuarios de los bienes y servicios que oferta el sector	Genera optimismo respecto de las posibilidades de crecimiento en las ventas y consecencialmente en la utilidades
Tuluá se caracteriza por tener un comercio bien organizado que provee a todos los municipios vecinos.	El sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica cuenta con un buen nivel de aceptación en el concierto empresarial de Tuluá y sus municipios de influencia	Permite mediante el desarrollo de acciones eficientes de mercadeo posicionar los productos del sector.
Se ha transformado en centro de investigaciones y de desarrollo de tecnología y conocimiento.  <b>ENTORNO SOCIO CULTURAL</b>	Hoy por hoy el sector reclama acciones de investigación y desarrollo tendientes a descubrir otras aplicaciones y usos de la infraestructura técnica con que se cuenta	La aplicación de las TIC'S debe posibilitar la presencia de escenarios promisorios para el ejercicio de la actividad.
Desgravación de materias primas: políticas que permitan que la materia prima nacional sea competitiva frente a las importadas, motivada por la desgravación de estas.  <b>ENTORNO ECONOMICO</b>	El acceso de materias primas en mejores condiciones de calidad, precio y oportunidad, facilitan la operación en el sector	La facilidades en la consecución de martirias primas puede trasladarse al cliente en manifestaciones de mayor y mejor valor agregado.
La piratería, inmediatamente sale cualquier publicación al mercado, con altas posibilidades de demanda, los impresores ilegales, publican y saturan el mercado, con productos de muy mala calidad, pero de bajo costo, que les quita el mercado a los productores legales.  <b>ENTORNO ECONOMICO</b>	Los llamados "maleteros o informales", en muchos casos propician este tipo de conductas y deterioran no solo la imagen sino los rendimientos económicos del sector.	Es menester que a nivel gremial y estatal se genere una política de protección y amparo al productor formal del sector de la comunicación gráfica, a nivel de sus pequeños empresarios.
Empleo de contratos basura los cuales no ofrecen las garantías mínimas laborales	Actualmente un número representativo de empresas en el afán de abaratar costos se	Se genera un alto riesgo de demandas laborales así como de pago de indemnizaciones por el incumplimiento de la

que merece un trabajador. <b>ENTORNO ECONOMICO</b>	exponen a demandas laborales, pues sus formas de contratación laboral no reconocen a sus trabajadores los más elementales derechos laborales y de seguridad social y carecen de la formalidad requerida.	normatividad vigente. En materia de seguridad social los riesgos que no se aseguran hacen al empleador solidariamente responsable de su cobertura.
Integración empresarial: Carente modelo de agrupación de las empresas de la cadena en gremios y colectividades para luchar en defensa de sus intereses. Adicionalmente las pymes no se perciben como clúster y su articulación es débil. <b>ENTORNO ECONOMICO</b>	El sector de la comunicación gráfica de las pequeñas empresas no cuenta con un gremio sólido que defienda su interés, los grandes productores por su parte cuentan con ANDIGRAF y la ANDI. Gremios que constriñen la participación de los micros y pequeños empresarios, quedando estos en condición de orfandad, cuando de defender sus derechos se trata	Se hace menester que el pequeño sector de la comunicación gráfica en Tuluá, adelante acciones tendientes a un cambio de mentalidad en procura de romper el individualismo y el canibalismo que reina en dicho sector y en su lugar generar acciones que produzcan sinergias a partir de la cultura del trabajo en equipo y el consecuencial desarrollo de clúster del sector.
Fragmentación y falta de visión holística en la formación por competencias de los operarios y diseñadores por parte de las instituciones de formación para el trabajo y el desarrollo humano. Los operarios y diseñadores suelen desconocer los requerimientos de máquinas y equipos empleados en el sector. Esta variable generalmente pasa desapercibida por los empresarios pudiendo tener un alto impacto dentro de los costos. <b>ENTORNO ECONOMICO</b>	El sector de la comunicación gráfica, demanda de personal calificado, especialmente en la operación de máquinas y en el diseño, sin embargo NO se cuenta con oferta educativa, ni de formación para el empleo y desarrollo humano, en particular por parte del SENA, ni el municipio ni en la región, para este campo específico del saber	Algunos empresarios tienen que capacitar en sus propias empresas, con el riesgo de perder al operario capacitado, pues todo aquel que adquiere el mínimo de competencias en esta materia es ampliamente demandado en el sector y en la mayoría de los casos termina trabajando para la competencia del empleador que lo formó
Elevado costo de equipos para renovación con tecnología de punta. <b>ENTORNO ECONOMICO</b>	El sector de la comunicación gráfica en el municipio de Tuluá, a nivel del pequeño empresario se caracteriza por contar con maquinaria y equipo, que a pesar de estar en buen estado presentan un atraso no menor de 20 años, respecto a la tecnología de punta para la nación., agravando la situación el elevado costo de la inversión y lo complejo de su retorno por uso óptimo de su capacidad instalada.	La carencia de una cultura de trabajo en equipo, desarrollo de clúster y políticas de financiación adecuadas a las necesidades del sector, dificultan y casi que imposibilitan el acceso a la tecnología de punta.
Conectividad virtual: se refiere a las redes que permiten la relación de las personas empleando las condiciones de la virtualidad. <b>ENTORNO TECNOLOGICO</b>	El sector de la comunicación gráfica, de manera tímida y lenta aborda las herramientas de las Tics, perdiendo espacios de mercado que terminan afectando la estabilidad económica de las empresas	Es necesario que los pequeños empresarios de la comunicación gráfica, rompan ataduras culturales y se familiaricen con las Tics y sus positivos efectos
Aunque los empresarios del sector utilizan software legal en muchos casos, regularmente se reservan equipos con software sin licencia o pirata. <b>ENTORNO TECNOLOGICO</b>	Infringir las normas en relación con las regulaciones legales para el uso de software, significa correr riesgos que pueden afectar no solo el buen nombre de la empresa, sino además las finanzas de la misma.	Es menester conocer con detalle la normatividad sobre licencias de software y las consecuencias que acarrea la violación de tales normas.
<b>Innovación:</b> generación de valor agregado de las tecnologías propias de la cade-	El mercado del sector de la comunicación gráfica en los tiempos actuales, permite y	Cada vez crece de manera progresiva la aceptación y demanda de productos y servicios no tradicionales en el mercado de la



na con el propósito de obtener ventajas competitivas claras, tanto en tecnología dura como en tecnología blanda.	genera espacios significativamente importantes para la innovación, posibilitando la modificación y creación de nuevos productos y servicios	comunicación gráfica.
Producción verde: es una estrategia para aumentar la productividad y al mismo tiempo mejorar el comportamiento ambiental. Su propósito final es lograr un tipo de desarrollo económico social que tienda hacia el progreso sostenible de la calidad de la vida humana, reduciendo el impacto ambiental generado por la elaboración de productos propios de la cadena y, al mismo tiempo, acrecentando el rendimiento y sus ventajas competitivas.  <b>ENTORNO ECOLÓGICO AMBIENTAL</b>	En un proceso de concientización para la conservación y mejoramiento del medio ambiente, la cadena de la comunicación gráfica está comprometida con el uso de material reciclable como la reutilización del bagazo de la caña, y sobrantes de papel que se reprocesan para obtener nuevamente papel limpio	La tendencia apunta a minimizar y en lo posible eliminar los impactos negativos en materia ambiental
Tratamiento de residuos: procesamiento de los residuos de manera que no sean nocivos para el medio ambiente. <b>ENTORNO ECOLÓGICO AMBIENTAL</b>	Existe un buen grado de conciencia en los empresarios del sector, de dar un tratamiento con énfasis positivo de su impacto ecológico a los residuos resultantes.	El sector de los pequeños empresarios de las artes gráficas en el municipio de Tuluá, no puede ser ajeno a la responsabilidad que le asiste en materia ecológica.
Aprovechamiento de residuos: se refiere al beneficio de los residuos como insumo para la producción. <b>ENTORNO ECOLÓGICO AMBIENTAL</b>	En gran medida es posible con positivo impacto económica y ambientalmente, el aprovechamiento de residuos en el proceso productivo	El uso de residuos como insumos para la producción en el sector, impacta de manera positiva los indicadores de productividad, por cuanto atomiza el costo de los insumos
Incertidumbre jurídica nacional. Cada gobierno nacional o de cuando en cuando el Congreso expiden respectivamente normas o leyes sin tener claridad ni medir previamente impactos y consecuencias que afectan diversos sectores  <b>ENTORNO POLÍTICO /LEGAL</b>	La inconsistencia e inestabilidad en materia jurídica amenaza y genera incertidumbre a los empresarios del sector.	El sector de los pequeños empresarios del sector de la comunicación gráfica, carecen de dolientes que defiendan sus intereses en los organismos legislativos.
El gobierno desconoce al sector y no existen políticas públicas de estímulo para la inversión y fortalecimiento. Los planes de desarrollo tanto nacional como municipal (PND, PMD) no le apuestan a las artes gráficas como un sector estratégico generados de empleo y bienestar	Es menester que el sector se haga visible, por su contribución a la economía y a la generación de empleo, en procura de conseguir respaldo y apoyo en las influyentes esferas gubernamentales,	Se requiere representación y reconocimiento del sector en las esferas gubernamentales, en particular en materia legislativa.
<b>VARIABLE CLAVE</b>	<b>RELACIÓN CON EL SECTOR</b>	<b>JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA</b>

## 4. AMBIENTE COMPETITIVO

### 4.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE LAS PEQUEÑAS ORGANIZACIONES DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA DEL MUNICIPIO DE TULUÁ.

Los frecuentes cambios generados por las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, la crisis del modelo económico, los desastres naturales, la globalización de la economía, la invasión de las grandes multinacionales, la pérdida de ética en los negocios y la ampliación de las brechas de la pobreza y desarrollo, están obligando a los empresarios a tomar decisiones estratégicas referentes a aprovechar periodos de cambio, de adquisiciones, de inicio de programas de transformación productiva, construcción de una visión de largo plazo y el convencimiento de que la innovación debe ser una práctica común.

La percepción en general de la situación económica del país y del sector de la comunicación gráfica es el crecimiento empresarial. La cuestión es que está todo por hacer, en la medida que Colombia y el mundo presenta grandes oportunidades de negocios para aquellas organizaciones que están dispuestas a transformar su gestión hacia propuestas diferentes y novedosas.

Para iniciar este análisis acudiremos a algunas cifras de la industria y la comunicación gráfica colombiana, en los primeros 5 meses del año 2012<sup>42</sup>.

Para mayo, la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta realizada por la ANDI en Colombia sobre el sector industrial reveló un crecimiento de 0,7% en la producción de las actividades de impresión, y un decrecimiento de 0,3% en ventas aunque para las nacionales se registra un leve crecimiento de 0,8%.

Sin embargo, el segmento de empaques y etiquetas revela una dinámica diferente al comportamiento general del sector, con crecimiento de 15,2% en su producción y 12,7% en sus ventas.

El resultado de mayo en términos de producción frena la tendencia de crecimiento que había iniciado el pasado marzo. Aunque el crecimiento es muy inferior al mes inmediatamente anterior, se puede resaltar la positiva evolución de mayo de 2012 en relación al mismo mes de los años 2012 y 2011, pues en este hubo crecimiento del 0,7%, mientras que en los otros fue de -7,6% y 0,2%, respectivamente.<sup>43</sup>

En términos agregados y en lo correspondiente a la variación de las ventas en volumen, 57% de los empresarios encuestados asegura que estas disminuyeron

---

<sup>42</sup> Andigraf, Boletín N°49. Agosto 2012. P. 8 y 9

<sup>43</sup> Ibid

con relación a mayo del año anterior. Por otra parte, el 43% restante declara haber experimentado un crecimiento en comparación al mismo mes del año pasado.

En el segmento de etiquetas, 99,1% de los encuestados asegura que las ventas en mayo aumentaron respecto al mismo mes del año anterior. Caso contrario lo presenta el SEGMENTO DE PUBLICOMERCIALES, donde el 79,8% de los encuestados asegura que sus ventas disminuyeron.

Para mayo de 2012 la capacidad instalada se ubicó en 65,9%. En cuanto a clima de negocios, 81% de los encuestados consideran buena la situación de su empresa. Las expectativas para los próximos meses registran que un poco más de la mitad de los empresarios del sector considera que la situación se mantendrá y 36% que mejorará.

Las principales situaciones que perciben los empresarios como obstáculo en el desarrollo de su negocio son, en su orden: competencia, demanda, capital de trabajo y tipo de cambio. A su vez, 54,5% de las empresas encuestadas aseguran no tener problemas.

#### **Cuadro 18. Encuesta de opinión industrial para Colombia enero-mayo de 2012.**

ENCUESTA DE OPINIÓN INDUSTRIAL CONJUNTA ENERO - MAYO DE 2012			
PORCENTAJES DE RESPUESTAS			
SECTOR	PRODUCCIÓN (*)	VENTAS (*)	VENTAS (*)
		TOTALES	MERCADO NACIONAL
PAPEL Y CARTÓN	1,6	-0,1	-1,7
ACTIVIDADES DE EDICIÓN	6,1	-32,5	-35,5
ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN	0,7	-0,3	0,8
Empaques y Etiquetas	15,2	12,7	14,5
Prod. Publicitarios y comerciales	-3,1	-3,9	-2,9
Impresiones Editoriales	2	2	2,5
TOTAL INDUSTRIA MANUFACTURERA	2,2	3,8	2,3

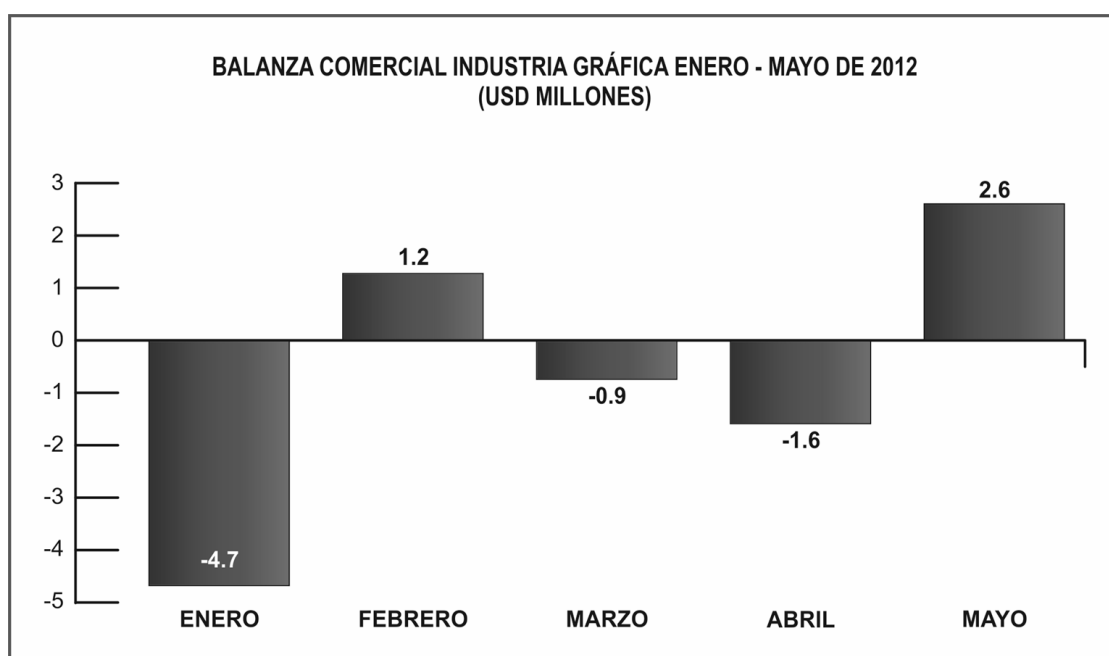
(\*) VALORES PONDERADOS POR EL VALOR DE PRODUCCIÓN DE CADA EMPRESA

Fuente: Boletín No. 49 Andigraf, agosto de 2012

- **COMERCIO EXTERIOR**

La balanza comercial de productos terminados para el periodo enero – mayo de 2012 presenta una caída de 369% con respecto al mismo periodo en el 2011, pasando de un Superávit comercial de 1,2 millones de dólares a una balanza negativa acumulada por 3,3 millones.

**Gráfico 24. Balanza comercial industria gráfica de Colombia enero-mayo de 2012.**



Fuente: Boletín No. 49 Andigraf, agosto de 2012

El material publicitario y comercial y los empaques de plástico presentan balanzas negativas por valor de 8,9 y 15,9 millones de dólares, acumulando una caída de 39% y 9% respectivamente. Sin embargo, al realizar el comparativo solo para mayo, se observa una balanza comercial positiva por valor de 2,6 millones de dólares. No obstante los segmentos de empaques plásticos, formas comerciales y material publicitario mantienen registros deficitarios por 2,6, 0,4 y 0,8 millones de dólares respectivamente.

Para mayo de 2012, la exportaciones de productos gráficos en Colombia reportaron un repunte de 8% con relación al mismo mes de 2011, impulsadas principalmente por una variación de 235% en el segmento de artículos escolares y de oficina y del 70% en empaques de papel y cartón. Sin embargo, los libros y las

publicaciones periódicas registran caídas del 21% y 26% respectivamente, frente a mayo de 2011.

En relación a abril de 2012 se registró un aumento del 9% en el valor exportado pasando de 20,4 a 22,2 millones de dólares. Las exportaciones de material publicitario y comercial registraron un aumento del 95% respecto al mes anterior y las etiquetas 61%. Formas comerciales y valores presentaron una caída de 76%.

**Cuadro 19. Variaciones y exportaciones en Colombia según categorías de productos enero-mayo 2011/2012.**

VARIACIÓN EXPORTACIONES COLOMBIA SEGÚN CATEGORÍAS DE PRODUCTOS ENERO - MAYO 2011/2012						
MILLONES DE DÓLARES						
SUBCATEGORÍA	MILLONES DE DÓLARES			TONELADAS		
	2011	2012	VARIACIÓN	2011	2012	VARIACIÓN
Artículos escolares y de oficina	17	12	-28%	6.088	4.265	-30%
Empaques de papel y cartón	13	18	40%	6.263	7.054	13%
Empaques de plástico y sus sustratos	20	19	-2%	4.677	4.654	0%
Etiquetas	2	2	29%	190	236	24%
Formas comerciales y valores	0	0	354%	9	28	212%
Libros	40	32	-20%	6.256	4.221	-33%
Material publicitario y comercial	10	9	-2%	759	666	-12%
Publicaciones periódicas	9	9	-3%	2.552	2.333	-9%
<b>Total General</b>	<b>109,7</b>	<b>101,9</b>	<b>-7%</b>	<b>26.857</b>	<b>23.467</b>	<b>-13%</b>

Fuente: DIAN-DANE. CÁLCULOS ANDIGRAF

En términos agregados, las importaciones de los primeros cinco meses del año registraron una caída del 3% con relación al mismo periodo de 2011. La caída más significativa la reporta el segmento de publicaciones periódicas con una baja del 77% en el valor de sus importaciones. En contraste, los aumentos más

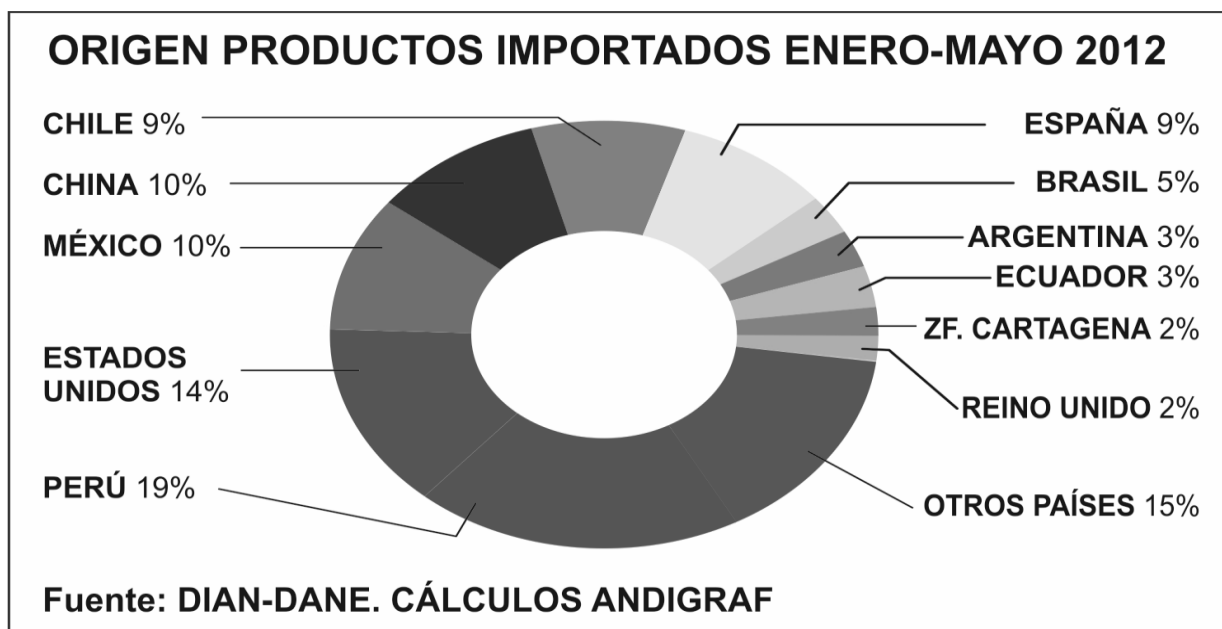
significativos están en las importaciones de empaques de papel y cartón (12%), etiquetas (18%) y material publicitario (14%)<sup>44</sup>.

En relación al mes inmediatamente anterior, las importaciones generales marcan un descenso del 11% con caídas de 20% en los empaques de plástico; 19% de material publicitario y comercial y 9% en el segmento de libros. Los artículos escolares y de oficina presentan un crecimiento de 58% pasando de 492 mil dólares importados en abril a 779 mil importados en mayo.

Las importaciones de materias primas registraron una disminución de 2% en términos de valor y volumen, en relación al periodo enero – mayo de 2011. Sin embargo, se observa un aumento de 20% en el volumen de imprenta recubiertos sin pulpa mecánica y 10% en los papeles de imprenta y escritura, recubiertos con pulpa mecánica. De igual forma se resalta el crecimiento en la importación de papeles para plegadizas sin recubrir cuyo volumen aumentó un poco más del doble.

La importación de insumos en los primeros 5 meses experimentó una expansión de 11% en términos de valor y 17% en volumen con relación al mismo periodo de 2011. Se resalta el aumento de 244% en el volumen de bandas de caucho importadas pasando de 11 toneladas a 36.

**Gráfico 25. Origen productos importados**

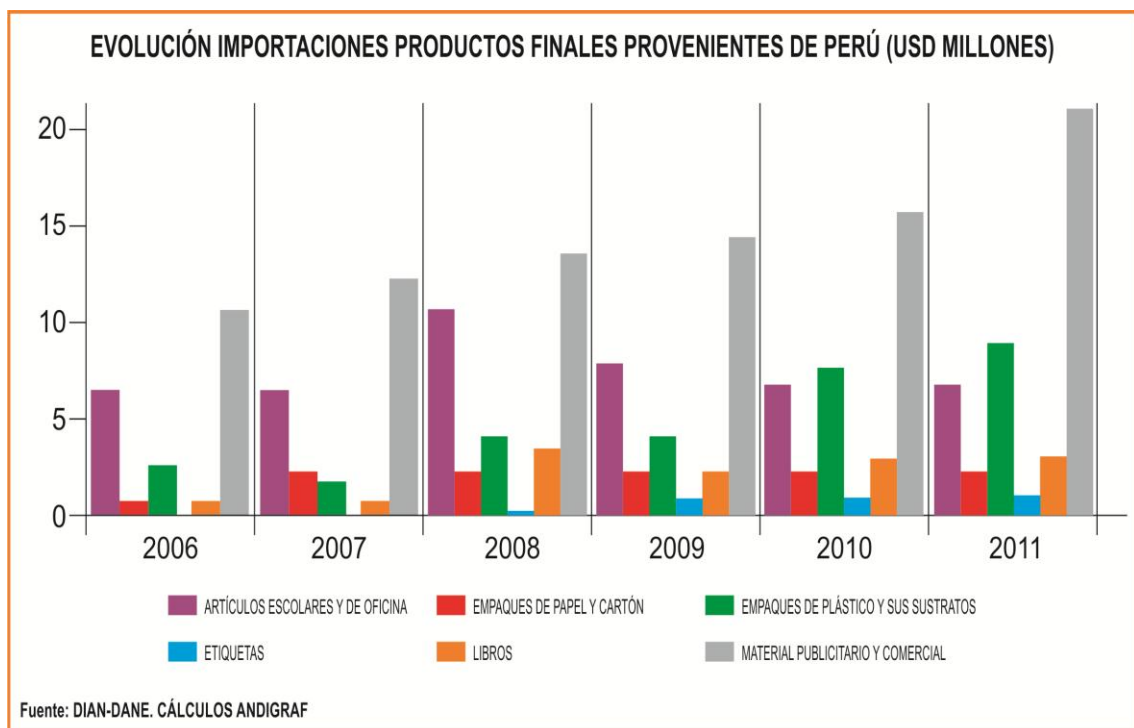


<sup>44</sup> Andigraf, Boletín N°49. Agosto 2012. P. 12

Las importaciones de maquinaria en este periodo registraron un valor de 35,8 millones de dólares, 5% menos que el mismo periodo del año anterior. Sin embargo, en términos particulares se observa un aumento del 77% en la importación de máquinas de corte y conversión, 62% en máquinas para fabricar planchas y 58% en las demás máquinas y aparatos para el trabajo del papel. Por otro lado, las ampliadoras o reductoras fotográficas que para mayo del 2011 registraron compras por valor de 17 mil dólares, no registran compras en lo corrido de 2012. A su vez, las máquinas y aparatos para imprimir reflejan una caída del 31% con respecto al año anterior.

De acuerdo con las cifras oficiales del DANE, las importaciones de productos de la industria gráfica del Perú están disparadas. Así lo demuestra el cuadro comparativo en el periodo comparativo 2006 – 2011, el cual presenta un crecimiento de 106% iniciando el periodo de análisis con importaciones por 20,5 millones de dólares y culminando con compras de 42,3 millones en 2011, cifras altas que afectan a las industrias gráficas colombianas<sup>45</sup>.

**Gráfico 26. Evolución importaciones productos finales provenientes de Perú (usd millones).**



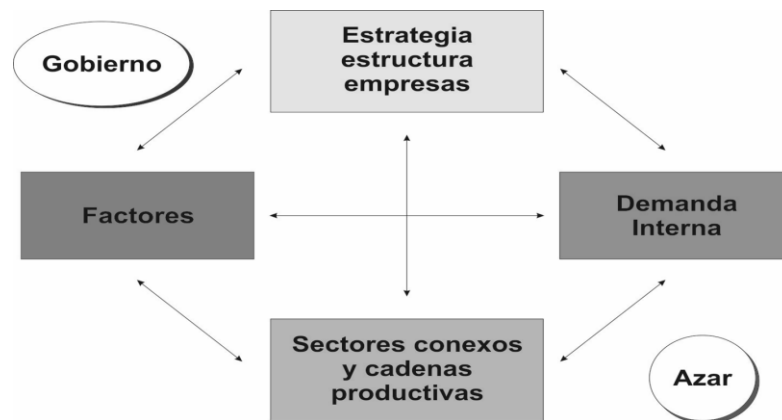
<sup>45</sup> Andigraf, Boletín N°49. Agosto 2012. P. 13

Para explicar las posibilidades de mejora de agregación de valor para promover, a su vez incrementos en competitividad en este sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, aunque reconocemos que no existen estudios previos diseñados para medir y comparar las características específicas del sector, es decir la mayoría de los conceptos no han sido operacionalizados en estudios precedentes, abordaremos el enfoque desarrollado por el pensador Michael Porter<sup>46</sup>, denominado Diamante Competitivo: “que las empresas más competitivas provienen de las bases nacionales que en si misma son fuertes y competitivas. Esto agudiza el instinto de triunfo y brinda un valioso apoyo (grupal) de industrias relacionadas e igualmente exitosas que actúan como compradoras y proveedoras. Esta teoría cuya clave es un (diamante) de factores convierte a algunos países, regiones y ciudades en más competitivas que otras”. (Porter, Michael).

## 4.2 DIAMANTE COMPETITIVO

Diamante competitivo lo constituyen los elementos específicos que determina la productividad del sector económico<sup>47</sup>. Hacen parte del Diamante: Los Factores Productivos, Encadenamientos Productivos y Clúster, Las Condiciones de la Demanda y la Estrategia y la Estructura de las Empresas del Sector.

**Gráfico 27. Modelo del diamante competitivo de Porter.**



Fuente: Betancourt G, Benjamín. Análisis Sectorial y competitividad .2010. p.98

<sup>46</sup> (Porter, Michael Eugene -Nació en 1947 catedrático en Harvard Business School. Es una autoridad líder en la estrategia de la compañía y la competitividad de las naciones y regiones. El trabajo de Michael Porter es reconocido en muchos gobiernos, corporaciones y círculos académicos a nivel mundial).

<sup>47</sup> BETANCOURT G, Benjamín – Análisis Sectorial y Competitividad. 2010, p. 98



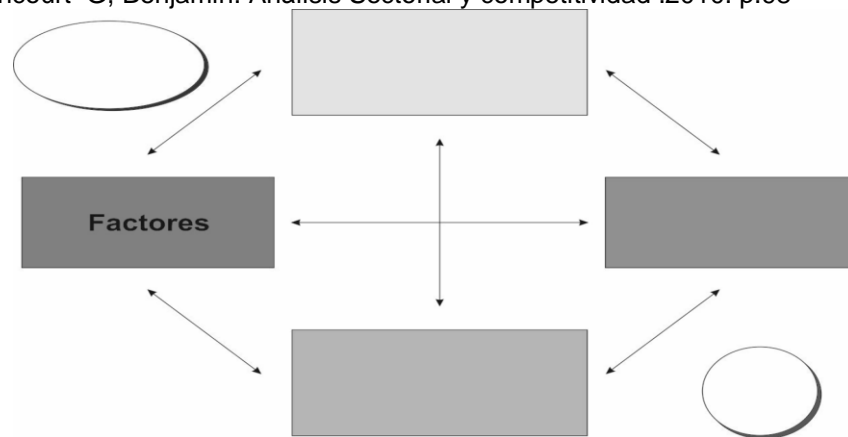
Utilizando el modelo de Diamante una organización productiva puede entender la dinámica que resulta de la interacción de los cuatro atributos del Diamante de la industria (sector) a la que pertenece y la influencia o poder del Gobierno y del Azar.

#### 4.2.1 Factores productivos en la comunicación gráfica

La actividad de la Comunicación Gráfica la desarrollan en el municipio de Tuluá establecimientos de variadas condiciones económicas y diverso grado de desarrollo tecnológico.

##### Gráfico 28. Factores.

Fuente: Betancourt G, Benjamín. Análisis Sectorial y competitividad .2010. p.98



Fuente: Betancourt G, Benjamín. Análisis Sectorial y competitividad .2010. p.100

De los establecimientos existentes, menos de  $\frac{1}{4}$  parte tienen características industriales, o sea, una conformación empresarial estable que rebasa las características familiares de la producción artesanal. En el mismo total quedan incluidos los establecimientos de producción intermedia del sector. Debe tenerse en cuenta que parte de la producción de la comunicación gráfica se realiza en talleres "in plant" de empresas cuya actividad principal no es la de la comunicación gráfica. Además, la impresión flexográfica es en gran parte realizada en otros sectores industriales, principalmente en el de plásticos.

Los establecimientos considerados artesanales son la gran mayoría; estos talleres ocupan menos de 10 personas y su importancia radica en el empleo que proporciona, aunque su contribución al conjunto de la producción gráfica es pequeño.

El 75% de todos los establecimientos está concentrado en las 5 principales ciudades: Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga. En estas mismas ciudades están localizadas la totalidad de las empresas más grandes.

Para medir la significación de cada grupo de tamaños de empresas se clasificaron los establecimientos según el número de trabajadores.

**Cuadro 20. Clasificación por tamaño de empresa.**

Tamaño de Empresa	Número de Trabajadores
Muy Pequeñas	Menos de 10
Pequeñas	De 10 a 30
Medianas	De 31 a 75
Grandes	De 76 a 200
Muy Grandes	Más de 200

Fuente: Los Autores

El grupo de establecimientos de menos de 10 trabajadores es muy numeroso en el sector. De él hacen parte aquellas pequeñas empresas de carácter familiar e informal, de baja productividad e intensivas en mano de obra; la cuarta parte de estos establecimientos se localiza en las infaltables litografías y las restantes son industrias caseras o de zaguán.

El desarrollo de la industria de la comunicación gráfica se ha dado paralelamente al de la industria en general. Paralelo, también, al fenómeno de la concentración urbana y al crecimiento del sector terciario de la economía, sector de servicios. Lo novedoso del desarrollo de la comunicación gráfica se aprecia en la alta cantidad de empresas que han iniciado actividades en años recientes. La mayoría de las empresas fueron fundadas en los últimos años. Algunas empresas del sector no son de fundación reciente y la fecha de fundación de las empresas “muy pequeñas” se ubica en el 70% de casos en este decenio, es de suponer que las ampliaciones o nuevas inversiones de las empresas más antiguas respondan la misma tendencia del presente desarrollo.

En empresas de más de 10 trabajadores, la forma de organización jurídica más frecuente es la sociedad limitada, seguida de la propiedad individual.

En las empresas del sector informal, la forma jurídica predominante es la propiedad individual, siguiéndola la sociedad limitada y la sociedad de hecho.

Los establecimientos gráficos trabajan todas las quincenas del año. Asimismo, 79% trabajan un turno y 14% dos turnos. En cuanto a la utilización de horas extras: 36% de empresas trabajan mensualmente tiempos extras; el 25% solo en algunos meses recurren a ellas y las demás no trabajan extras o lo hacen esporádicamente.

Otro indicador de grado de organización de estas empresas es la existencia o no de una contabilidad general de su movimiento, y el grado de complejidad de esas cuentas: en empresas de más de 10 trabajadores 93% tienen por lo menos contabilidad general. En los talleres artesanales, 63% tienen contabilidad general y los demás solo llevan un libro de ingresos y egresos.

La demanda principal de la Industria de la Comunicación Gráfica esta en las capitales. En el siguiente cuadro se puede apreciar de qué manera se concentra en las más grandes ciudades y que participación tiene cada una en la generación de empleo.

**Cuadro 21. Distribución porcentual del empleo según principales ciudades.**

Ciudad	Número de Trabajadores
Bogotá	49%
Cali	22%
Medellín	10%
Barranquilla	5%
Bucaramanga	3%
Resto	11%
Total	100%

Fuente: Los autores

Antes de la apertura el empresario de la comunicación gráfica era el rey. En la actualidad los consumidores están ejerciendo su poder para elegir bienes extranjeros sobre los bienes internos, generando así una presión significativa sobre las empresas domésticas.

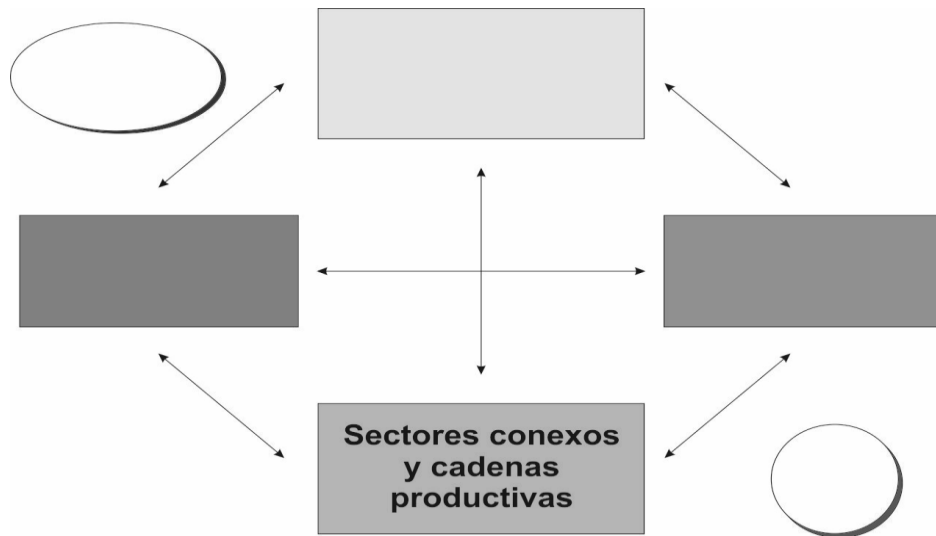
Las limitaciones del medio ambiente competitivo han restringido la capacidad de las empresas para hacer claras elecciones estratégicas, antes de la apertura esto no era muy importante, porque los precios siempre se podían incrementar. Ahora es crítico desarrollar la infraestructura necesaria, los recursos avanzados y los sectores fuertes para apoyar las elecciones estratégicas más convenientes para la empresa.

La competitividad internacional aumentó con la firma de tratados de libre comercio, situación que produce efectos negativos sobre el tejido empresarial al ocasionar crisis y recesión. En este entorno los únicos empresarios que logren sobrevivir serán aquellos que afronten los retos de precios competitivos, al ofrecer una mejor calidad de sus productos, mejorar la gestión administrativa, el servicio al cliente y el mercadeo, y a fomentar la innovación y diversificación de la oferta. Para conseguir estos cambios las grandes empresas han recurrido a estrategias individuales, como por ejemplo la reingeniería y alianzas estratégicas. Pero las mi PYME del Sector de la Comunicación Gráfica no cuentan con los recursos ni con la capacidad para realizar este tipo de procesos; debido a que tienen problemas de financiamiento, de información desventajas en sus costos de producción, promoción y distribución, escaso poder de negociación y barreras en cuanto a capacitación (la capacitación técnica en el Sector de la Comunicación Gráfica es deficiente y los trabajadores calificados son muy solicitados), tecnología y logística, lo que se traduce en grandes dificultades para competir en los mercados.

#### **4.2.2 Sectores conexos y de apoyo, redes, encadenamientos productivos y clúster**

La industria de la comunicación gráfica ha evolucionado velozmente en el mundo. De hecho su denominación misma denota tal cambio: hasta hace pocos años se hablaba específicamente de la industria de las artes gráficas; hoy en día se debe tener en cuenta una serie de factores que han modificado el perfil del sector.

**Gráfico 29. Sectores conexos y cadenas productivas.**



Fuente: Betancourt G, Benjamín. Análisis Sectorial y competitividad .2010. p.104

En efecto, actualmente las diferencias en función de la salida (*output*) plantean variantes claves que afectan la concepción de la cadena productiva hacia atrás. Antes la cadena se identificaba por sus tres grandes eslabones: producción de pulpa, producción de papel, industria gráfica o de la impresión.

Sin embargo, la irrupción de las tecnologías de la información y las comunicaciones (Tics) y la tercerización han impactado de manera transversal y sustancial a la cadena generando una serie de interesantes variaciones en la tipología de productos y en los procesos que les subyacen.

Como consecuencia directa de lo anterior, la disposición final (*e.g.*, reciclaje) toma nuevos visos en función de la diferencia del formato de salida (producto impreso vs producto digital), el sector se mueve en rápido tránsito de la producción de bienes tangibles (productos) a servicios, lo cual tiene importantes consecuencias en términos de la estrategia del negocio (*e.g.*, el marketing de capacidades empieza a prevalecer sobre las prácticas tradicionales de marketing de productos). Incluso en la línea de actividades más tradicional de la industria se han generado diferenciaciones importantes en función de la variación tecnológica que ha afectado al sector. Un ejemplo relevante de ellos tiene que ver con la inclusión de decisiones esenciales sobre variables como la impresión digital vs la impresión offset en la estrategia competitiva de los actores empresariales en función de la segmentación de los productos los mercados (*e.g.*, tipo de documento, tiraje).

Es necesario reconocer la creciente importancia del papel de los clientes y los compradores de impresión con sus decisiones que influyen cada vez más de cerca y de manera cada vez más notoria sobre las distintas actividades de la producción.

En el caso colombiano, la organización empresarial de la primera parte de la cadena tradicional –la industria del papel– está concentrada en pocas empresas, con elevadas economías a escala e intensivas en capital (e.g., Cartón Colombia, Colombiana Kimberly, Propal, Productos Familia, Cartones América y Papeles Nacionales).

En la industria de la impresión y las artes gráficas, las organizaciones empresariales se caracterizan por ser en su mayoría de pequeño y mediano tamaño. Hay eso sí unas pocas empresas que sobresalen por ser grandes en términos de la definición legal (e.g., el grupo Carvajal –FESA, Cargraphics, Bico, Carpak, Tecar–, la Casa Editorial el Tiempo, Thomas Gregg & Sons, Panamericana Formas e Impresos S.A, El Colombiano, Publicar, Legislación Económica), pero la inmensa mayoría pertenecen a la categoría de las mipymes. La industria gráfica colombiana produce bienes que tienen buena acogida en los mercados internacionales: artículos escolares y de oficina, variados tipos de empaques y etiquetas, libros y publicomerciales.

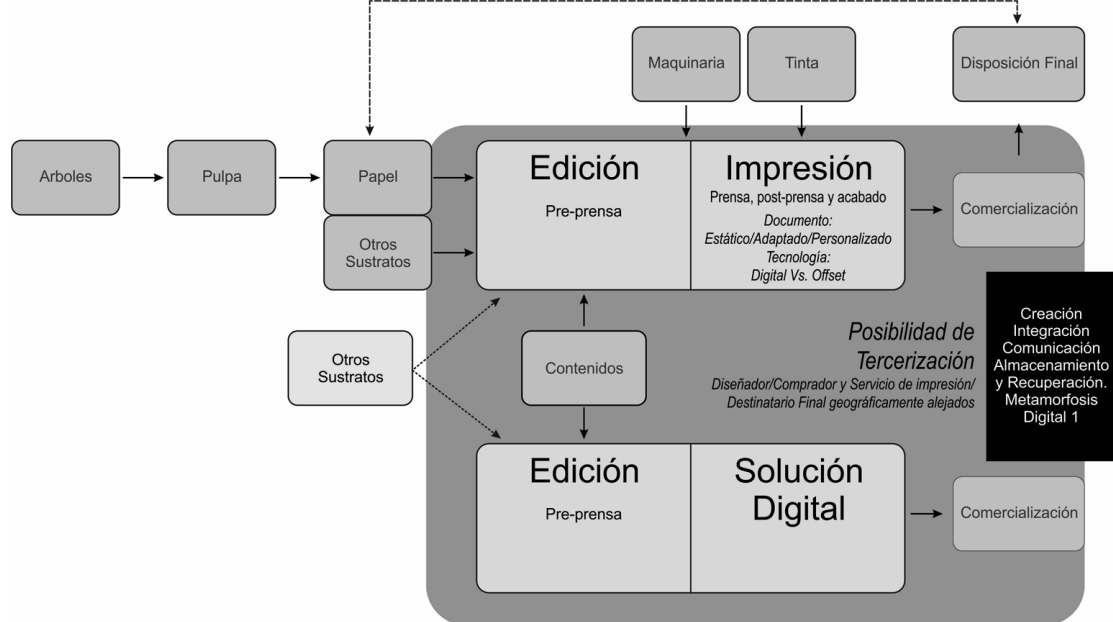
En Colombia esta cadena tiene una importante participación en la generación de empleo y en la producción industrial: 7% y 7,2%, respectivamente.

En el panorama internacional, la capacidad instalada para la producción de pulpa, papel y cartón se ha concentrado en economías industrializadas como Estados Unidos, Japón, Canadá, Suecia, Finlandia y Francia con 70% de la producción mundial. En términos de producción de pasta de madera para papel y cartón estos mismos países contribuyen con 47,1% y en la producción de papeles y cartones, que incluye papel periódico, papeles de escritura e impresión y otros papeles y cartones, participan con 70% de la capacidad instalada.

La capacidad instalada para la producción mundial de papel se dedica a la producción de papel para periódico (11%), la fabricación de papeles para escritura e impresión (33%) y la producción de otros papeles (56%), incluidas la producción de papel y cartón para empaqué (80%) y la producción de papel higiénico (12%).

La participación latinoamericana en la producción mundial de pulpa (2001) era del 6,8% y del 5% en la de papel y cartón. El 50% del total es producción brasileña y el 20% mexicana convirtiendo a estos países en los dos principales productores latinoamericanos de papel y cartón. Colombia es el quinto productor con una participación del 5% en el total latinoamericano y del 0,24% en el total mundial.

**Gráfico 30. Sistema de valor del sector de la comunicación gráfica.**



Fuente: Grupo Cinco. U. Javeriana. 2009

De hecho, los productos más significativos de la industria nacional y que representan el 31% de la producción total son papeles de distinto tipo, cajas de cartón, periódicos y libros escolares, mientras que los demás participan con porcentajes muy bajos.

El proceso productivo tradicional de la cadena se divide en dos etapas: La primera corresponde a la producción de papel, el cual puede obtenerse de madera, de bagazo de caña o de otras fibras con o sin mezcla de pulpa de papeles reciclados. La segunda etapa corresponde a la elaboración de productos impresos de la industria gráfica; el proceso de impresión es el eje principal de la producción de la industria gráfica, que se divide en tres etapas: pre-prensa, impresión y pos-prensa.

La producción de las imprentas editoriales se caracteriza por tres procesos: la pre-prensa, impresión y pos-prensa. Los avances tecnológicos han simplificado el proceso productivo y un ejemplo representativo tiene que ver con la flexibilización de los artes finales en versión material, dado que ahora pueden ser enviados digitalmente desde una computadora las máquinas fotocomponedoras. Además, con el uso de los computadores se ha mejorado y ampliado la calidad y variedad gráfica.

## Cuadro 22. Grupos y productos de la comunicación gráfica.

1. <b>Comercial y Publicitario:</b> Tarjetas en blanco y de cartón, directorios telefónicos, postales, calcomanías, afiches, calendarios, almanaques, carteles y avisos, tarjetas plásticas, papeles impresos.
2. <b>Escolar y Oficina:</b> Sobres de manila, fólders, archivadores A.Z., sobres impresos, blocks, cuadernos escolares, agendas, libretas, talonarios
3. <b>Formas y Valores:</b> Billetes de banco, bonos y títulos, papel sellado, boletería, billetes para lotería, tiquetes para transporte aéreo y terrestre, formularios, pasaportes.
4. <b>Editorial - Periódicas:</b> Periódicos, revistas.
5. <b>Editorial - Libros:</b> Libros científicos y técnicos, animados, religiosos, cuadernos para dibujo, libros de arte y literatura.
6. <b>Editorial - Otros:</b> Mapas y láminas didácticas, cubiertas para libros.
7. <b>Juguetería y Juegos de Salón:</b> Serpentinatas y confetis, naipes, juegos de salón y otros juegos de sala.
8. <b>Empaques plásticos:</b> Películas impresas de polietileno, cloruro de polivinilo, polipropileno y bolsas impresas.
9. <b>Empaques Plegadizos:</b> Cajas de cartón acanalado, estuches de cartón, cajas de cartón liso, paneles, divisiones y particiones de cartón, protectores de pulpa o cartón, empaques de cartón para huevos.
10. <b>Etiquetas:</b> Etiquetas en blanco, impresas, impresas autoadhesivas de papel, tapas de papel, aluminio impresas.

Fuente: Los Autores

Ahora bien, para comprender mejor las transformaciones antes reseñadas, es necesario entender mejor la conformación del sistema de valor del sector de la comunicación gráfica. La primera variable relevante que ha generado modificaciones sustanciales es la presencia de las Tics que ha permitido la lenta pero segura consolidación de diversos productos del sector en formato digital. Ésta es toda una revolución porque la disponibilidad de soluciones digitales como productos en sí mismas significa que hay una cadena productiva alternativa paralela a la tradicional porque la producción e incorporación de pulpa, papel, tinta y buena parte de la maquinaria usada en los procesos productivos tradicionales no es aquí necesaria



**Cuadro 23. Principales productos de la industria nacional.**

TOP 10 PRODUCTOS INDUSTRIA DE COMUNICACIÓN GRÁFICA		
PRODUCTO	PROMEDIO	PARTICIPACIÓN (%)
Cajas de cartón acanalado	475379,776 8	8,0390
Cajas de cartón liso litografiadas	217290,171 4	3,6745
Papel kraft	198720,777 3	3,3605
Periódicos publicados cuatro o más veces por semana	185363,072 8	3,1346
Libros escolares	175030,773 7	2,9599
Papel bond	145536,826 8	2,4611
Papeles especiales para impresión	118446,705 5	2,0030
Cartón acanalado - corrugado	106448,955 3	1,8001
Papel laminado	99117,6052	1,6761
Papel propalcote	93737,3573 7	1,5852
SUMA PROMEDIO PRODUCCIONES OTROS (235 productos)	5913419,33 2	69,3059

Fuente: Los Autores

Tómese por ejemplo la producción de un libro digital. Aquí el proceso inicia con la generación de los contenidos (texto, gráficos, etc.), sigue con el proceso de edición, continúa con el proceso de desarrollo de la solución digital y termina con la comercialización. En todo este proceso productivo, la pulpa, el papel, la tinta y la maquinaria usada en los procesos tradicionales de pre-prensa, pos-prensa y acabado no son ya insumos productivos.

Existe también una gran fragmentación de los actores del sector atribuible a distintas razones. Probablemente la primera sea que en la cadena de valor del sector priman como ya se mencionó las empresas pequeñas y medianas, pero

además éstas operan en mercados de productos complementarios; muchas veces no tienen relación directa que impulse a las empresas a unirse en pos de un objetivo común.

Dicho de otro modo, una empresa editorial difícilmente se ve en una alianza con otra del subsector de empaques plásticos o plegadizos, para poner un ejemplo.

Una segunda razón importante tiene que ver con el hecho, derivado probablemente de lo anterior, de que las empresas en su mayoría se dan por satisfechas con su desempeño en el mercado local o, en cualquier caso, han concentrado su atención mayoritariamente en éste y desde la perspectiva individual o sectorial.

### **¿QUÉ ES UN CLUSTER?**

*Clusters* una palabra no traducible literalmente, pero es la que mejor recoge el concepto de agrupaciones de empresas complementarias e interconectadas. De esta manera, los *Clusters* son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interrelacionadas que actúan en una determinada actividad productiva. Agrupan una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. Incluyen, por ejemplo, a proveedores de insumos críticos (como componentes, maquinaria y servicios) y a proveedores de infraestructura especializada. Con frecuencia también se extienden hasta canales y clientes. Asimismo incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones como universidades, centros de estudio, proveedores de capacitación, agencias encargadas de fijar normas, asociaciones de comercio, de educación, información, investigación y apoyo técnico.

Clusterno es un gremio

Clusterno es un sector industrial

Clusterno es una cadena productiva

### **¿POR QUÉ UN CLUSTER?**

La importancia de un *Cluster* reside en hacer explícita la construcción de redes de cooperación y colaboración entre empresas de sectores aparentemente divergentes para promover el crecimiento económico de una región, en las industrias en que es naturalmente competitiva, resaltando la participación de todos los agentes relevantes del *Cluster* que van más allá de las cadenas productivas principales (Empresas, Proveedores de servicios, Academia, Instituciones públicas, entre otros).

Con frecuencia, son estos escenarios el lugar donde se encuentran por primera vez los empresarios de varias industrias y en donde comprenden que sus acciones y relaciones trascienden el alcance de un gremio, sector o cadena productiva como tradicionalmente se han definido.

## **¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DEL CLUSTER?**

Los *Clusters* Incluyen productos y servicios desde básicos hasta especializados y crean un clima de negocios en el que todas las empresas e instituciones participantes se benefician y pueden mejorar su desempeño, competitividad y rentabilidad.

Estos esquemas de organización empresarial se convierten en motor de ventajas competitivas por las siguientes características:

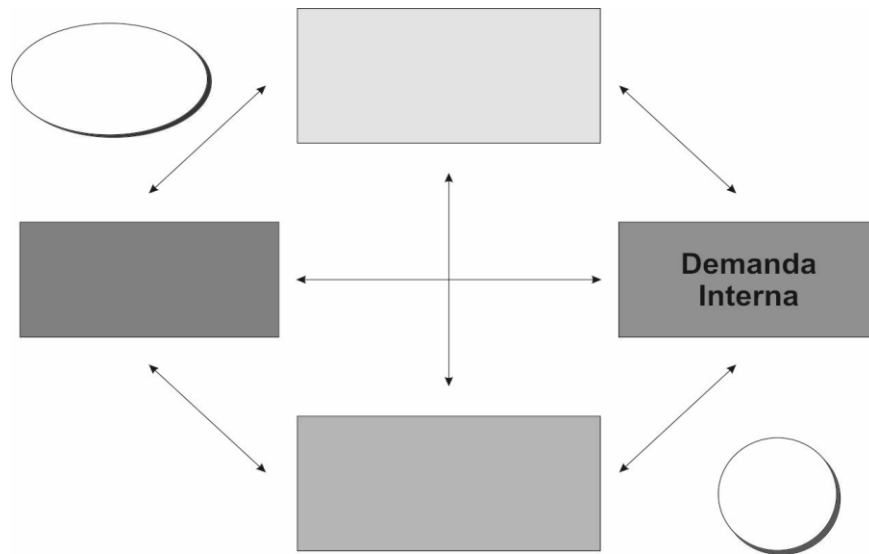
- Elevan la productividad gracias al acceso eficiente a insumos especializados, servicios empleados, información, apoyo institucional y asistencia técnica, entre otros.
- Inducen a la especialización, aprovechando las señales del mercado y las posibilidades que existen en el comercio mundial.
- Ayudan a regionalizar la política industrial y tecnológica del país en función de las potencialidades de la región.
- Permiten identificar nuevos espacios para la creación de empresas y nuevas oportunidades de empleo.
- Crean mercados más eficientes y menores costos transaccionales y por ello dinamizan la productividad.
- La concentración geográfica acelera la acumulación y difusión de conocimientos y mejores prácticas.
- Estimulan y facilitan la innovación y experimentación, ya que mejoran la habilidad de las empresas para percibir oportunidades de inversión, además se promueve la instalación de instituciones creadoras y proveedoras de fomento.
- Enfocan mejor las necesidades de los consumidores, que son el eje de la ventaja competitiva.

### 4.2.3 Las condiciones de la demanda

No hay producto gráfico hoy, con excepción de empaques, etiquetas, otros, que ya no tenga un sustituto electrónico, con buena o mala aceptación de los usuarios.

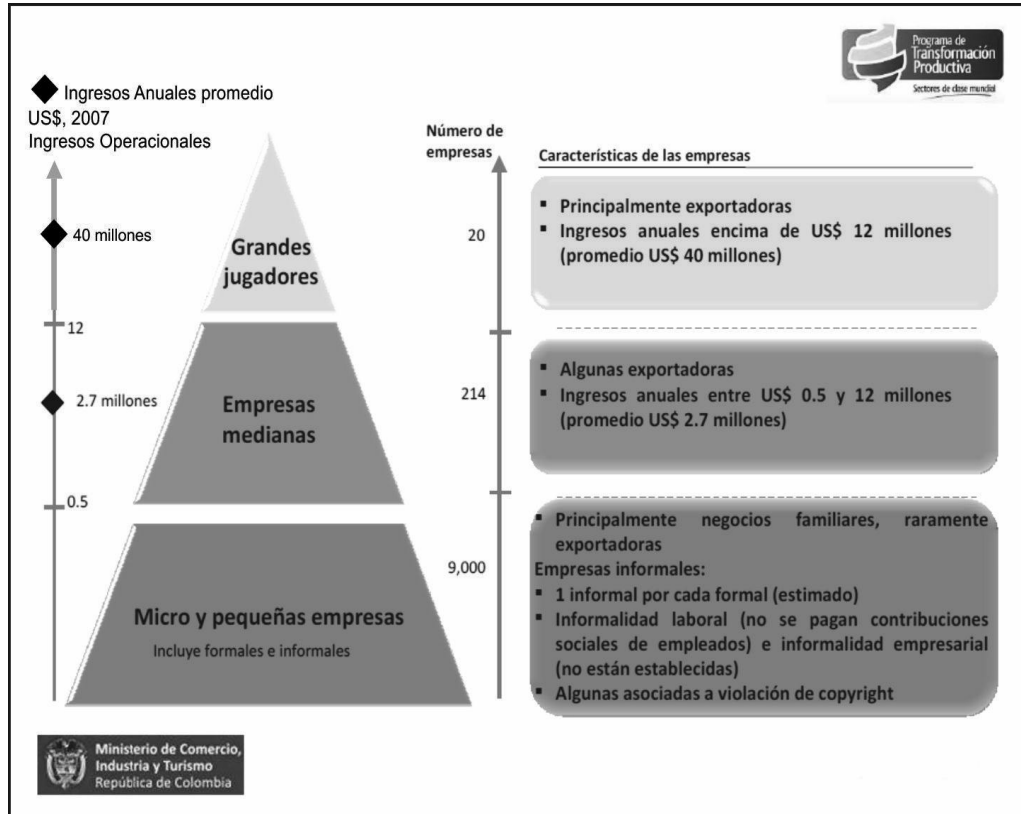
#### Gráfico 31. Demanda interna.

Fuente: Análisis sectorial y Competitividad. 2010.



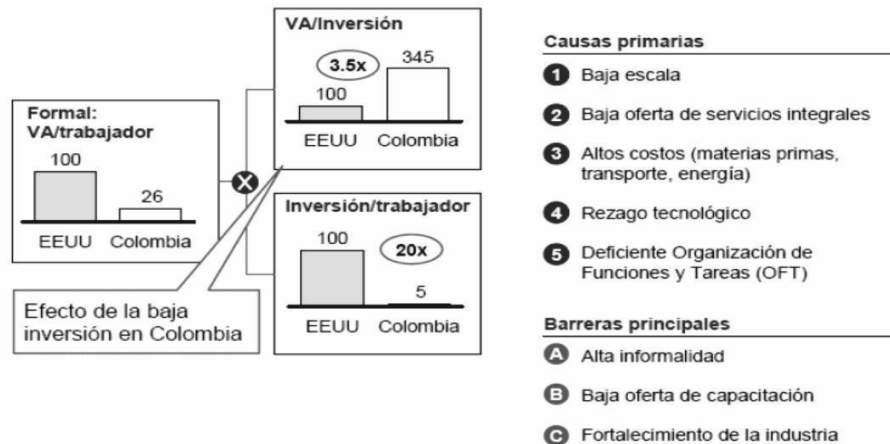
. Fuente: Betancourt G, Benjamín. Análisis Sectorial y competitividad .2010. p.125

**Gráfico 32. El 95% de las empresas son Pymes, no así en los otros eslabones de la cadena.**



Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo. 2011

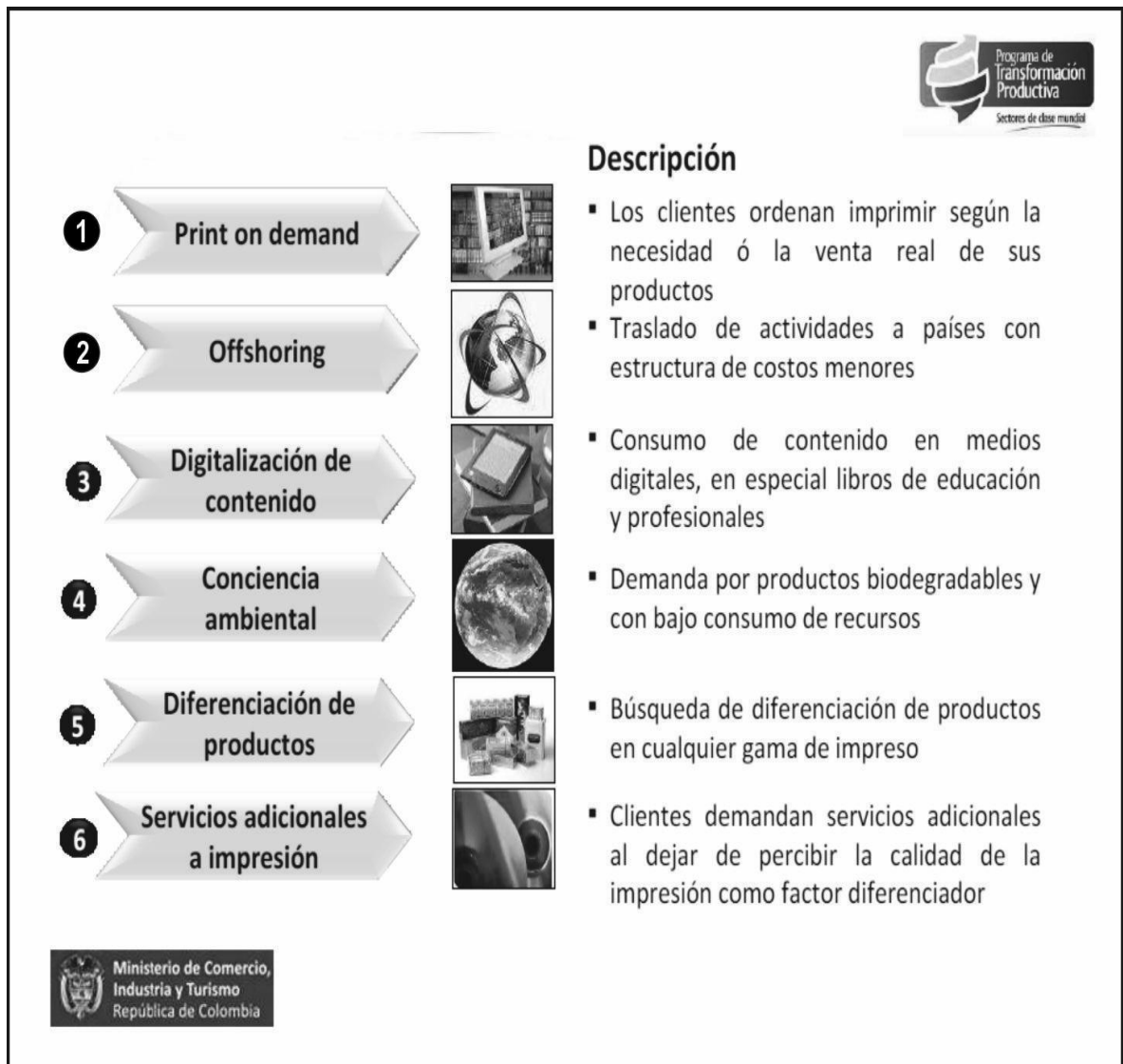
**Gráfico 33. Productividad y barreras principales.**



FUENTE: DANE Global Insight-WIM; Análisis equipo de trabajo

Fuente: Dane. 2005

### Gráfico 34. Seis tendencias mundiales están reinventando la Industria de la Comunicación Gráfica.

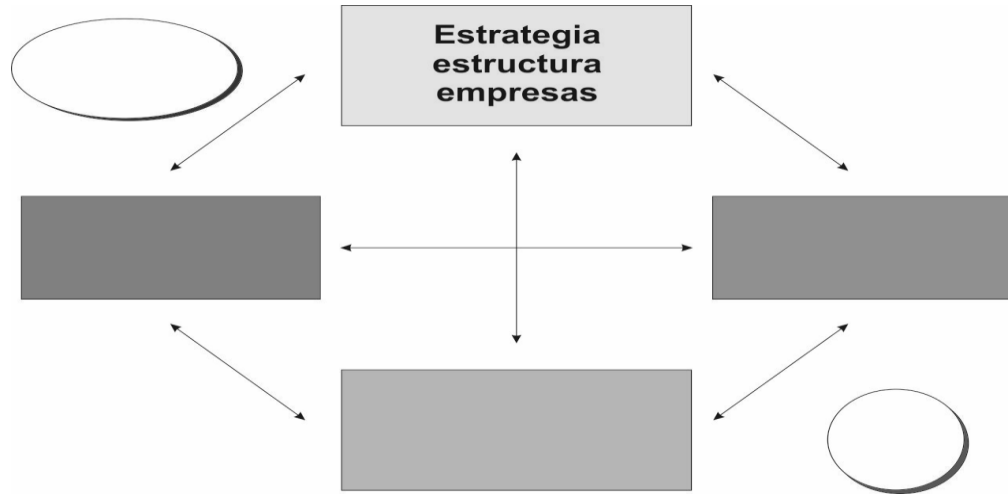


Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo. 2011

#### 4.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector

La globalización de la economía obliga a rediseñar y re inventar el saber hacer en la administración y adoptar nuevas estrategias de producción para alcanzar mayores niveles de eficiencia, eficacia en la oferta de bienes y servicios. Esto hace que las viejas estructuras empresariales se modernicen y logren perdurar en el tiempo.

**Gráfico 35. Estrategia estructura empresas.**



Fuente: Betancourt G, Benjamín. Análisis Sectorial y competitividad .2010. p.126

**Gráfico 36.Eje del recurso humano.**

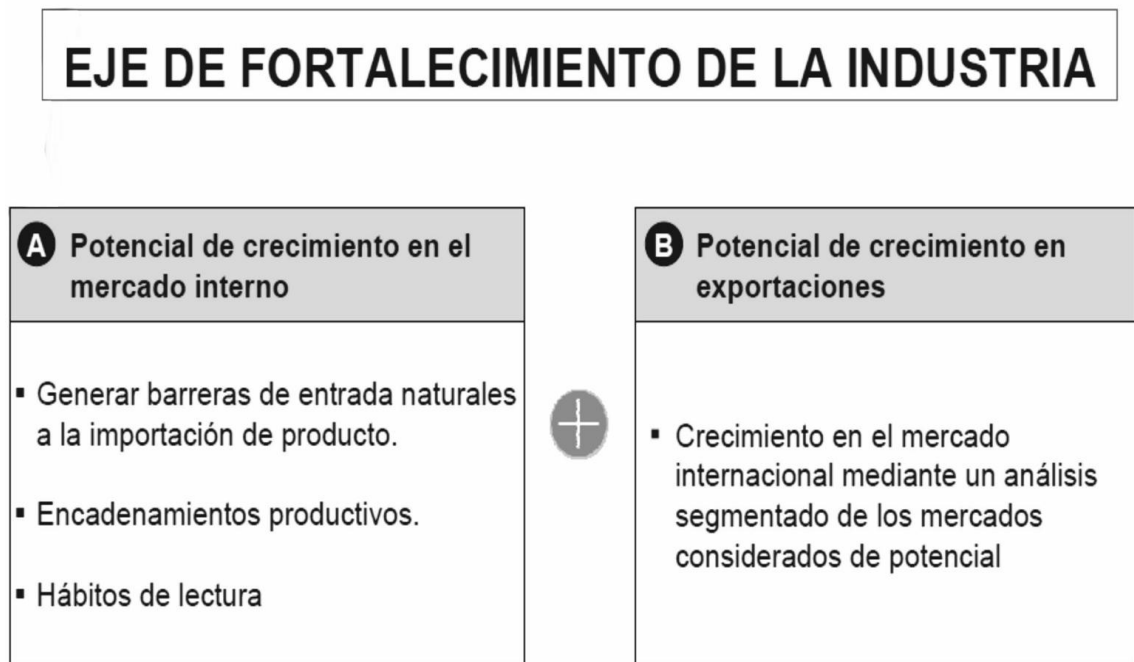


Fuente: Informe Monitor. Análisis McKinsey.1995

Sin embargo resulta imperante centrar la atención y ejecutar acciones tendientes a optimizar aspectos tales como:

1. La oferta existente a nivel técnico y tecnológico, en especial con indicadores que midan la productividad de la formación del RH.
2. El cambio de la Industria y del modelo de negocios. Conciencia que el negocio está más allá de la tinta y el papel.
3. La orientación de la formación de Recurso Humano en:
  - Educación Técnica, Tecnológica en un modelo dual.
  - Educación Profesional y Doctorados que incluyan formación gerencial, de mercadeo, investigación y desarrollo, Tics, Ingeniería de la información y Medios de comunicación, empaque.

**Gráfico 37. Eje de fortalecimiento de la industria.**



Fuente: Informe Monitor. Análisis McKinsey.1995



## **EJE DE MARCO NORMATIVO**

- Alineando acciones con Gobierno para combatir informalidad.
- Fortalecimiento de propiedad intelectual, derechos de autor.
- Encadenamientos productivos que deriven en tarifas más justas.

## **EJE DE INFRAESTRUCTURA**

- PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS
- SOLUCIONES HÍBRIDAS (Digitales + Impresas)

## **PERSPECTIVAS LARGO PLAZO**

- Mejoras en la competitividad: Estrategia de **Talla Mundial**.

### *Lineamientos de choque:*

- Aumentar la oferta de servicios de valor agregado y/o servicios de acompañamiento a la impresión. El impreso como una estrategia de comunicaciones.
- Incrementar su orientación al exterior (en plataformas tecnológicas, en BPO y en exportaciones).
- Alcanzar una alta madurez (cooperación, promoción del sector e innovación al interior de la cadena de valor. Aplicación de los modelos de cocreación y competencia).
- Reducir la informalidad no solo la ilegalidad sino también en la forma de hacer las cosas. Formación en toda su extensión.
- Encadenamientos productivos para incrementar el mercado interno y externo.

La transformación de este sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, requiere de muchos factores, pero en especial:

- **“SER FLEXIBLE Y ESTAR DISPUESTO A MODIFICAR CREENCIAS Y TÁCTICAS CUANDO LA SITUACIÓN INDICA QUE LAS COSAS SE PUEDEN HACER MEJOR”**
- **“NADIE LOGRA DIFERENTES Y MEJORES RESULTADOS HACIENDO SIEMPRE LAS MISMAS COSAS”**

- **ROMPIMIENTO DE PARADIGMAS:**

- Relaciones estrechas con los proveedores.
- Un sentir de los clientes intrínseco al producto.
- Un mercadeo diferente donde las “4p” quedaron atrás.
- Plataformas tecnológicas. Para cautivar conocimientos y mercado.
- Funciones y alianzas estratégicas inesperadas.
- Los consumidores tienen mayor variedad de productos y servicios sin que ello signifique que estén más satisfechos.
- El valor ya no reside en los productos y servicios creados por las empresas.
- Esta entre la empresa y el consumidor creación conjunta de valor.

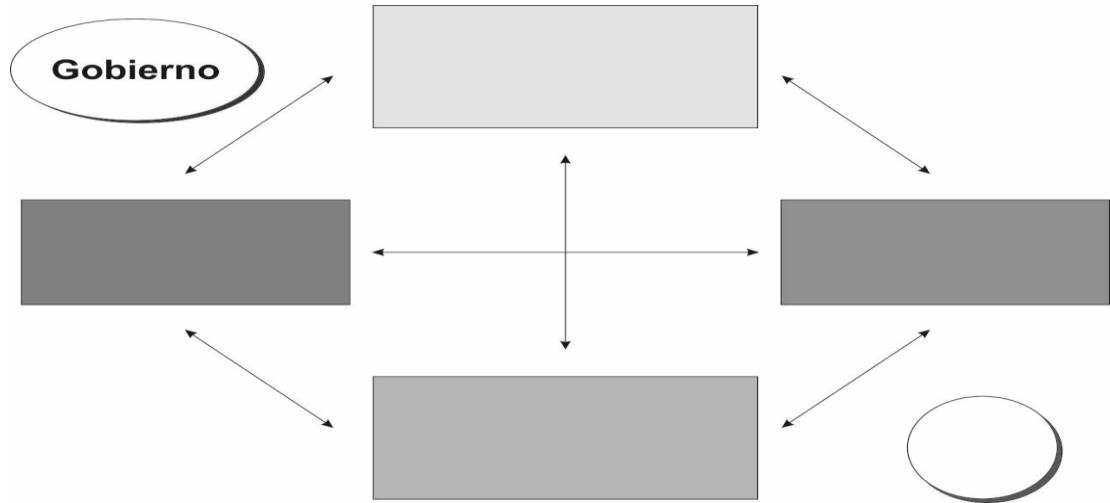
Dentro de los principales problemas que se presenta en la Industria de la Comunicación Gráfica, sobresale la informalidad. Uñas 4000 de las 9000 empresas no están formalmente constituidas; con el fin de contrarrestar este fenómeno nos parece importante conocer y detallar el acuerdo con la Informalidad en la Industria de la Comunicación Gráfica firmado en la ciudad de Bogotá el cual transcribimos textualmente (**ver Anexo A**).

#### **4.2.5 El papel del gobierno**

“El papel correcto del Estado es el de catalizador y estimulador. Es el de alentar a las empresas a que eleven sus aspiraciones y pasen a niveles más altos de competitividad (Porter, 1999: 192)”.

“Las políticas que se centran en incidir en las ventajas en costes estáticas a corto plazo socavan y limitan la innovación y el dinamismo y representan el error más frecuente de la política económica sectorial del Estado (Porter, 1999: 193)”.

**Gráfico 38. Gobierno.**



Fuente: Betancourt G, Benjamín. Análisis Sectorial y competitividad .2010. p.127

#### **4.2.5.1 Políticas y programas**

Una realidad del mundo de principios del siglo XXI, de América Latina y de Colombia, es la interdependencia entre economías nacionales y el fenómeno de la globalización. De hecho, la evolución de la economía colombiana en los años 90 y a principios del nuevo siglo guarda relación con la trayectoria seguida por América Latina en este periodo. En la actualidad, los países dependen en mayor grado del comportamiento de la economía mundial, de la política económica que se adopte en los países avanzados, de la voluntad de las tasas de interés y de las tasas de cambio en los Estados Unidos, Europa y Japón y de la marcha de las principales economías asiáticas.

Que la economía colombiana y el sector industrial crezcan a un ritmo alto y sostenido en el futuro va a depender de un grupo de factores: entre ellos la recuperación de la seguridad nacional, de la ampliación del mercado para los productos colombianos por la vía de la expansión interna y de la integración comercial con el resto del mundo, de la inversión en infraestructura física y en capital humano, del aumento del ahorro nacional y de la solución de los desequilibrios de las finanzas públicas.

“Una de las estrategias diseñadas por el gobierno ha sido relacionado con el plan para apoyo a la microempresa”. La debilidad de la mayoría de este tipo de programas radica en los mecanismos para acercarse al empresario para promover que los empresarios aprovechen estos esfuerzos.

El desconocimiento, la falta de capacidad operativa y todos los trámites y requisitos, suelen convertirse en una barrera que disuade a un empresario de pretender acceder a estos programas.

#### **4.2.5.2 Formación para el trabajo**

##### **SENA: La mejor impresión de Colombia para el mundo**

La industria colombiana ha tenido un constante cambio tecnológico y ahora la era digital le exige una respuesta acorde con las nuevas tendencias del mercado mundial. Para cumplir con ese reto y brindar el soporte necesario que permita alcanzar las metas propuestas en este exigente sector de la economía, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) cuenta con 115 centros de formación gratuita distribuidos en los 32 departamentos y en la capital de la República. Uno de ellos es el Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica (Cenigraf), que ha brindado productividad y competitividad a esta área clave de la economía colombiana.

Este centro tiene una visión clara: Formar trabajadores de talla mundial para satisfacer no solo las necesidades de las Artes Gráficas, sino de la Comunicación Gráfica en general. Su propósito es dar respuesta integral, a través de la formación de técnicos y tecnólogos, en las áreas de Diseño, Pre-prensa, Encuadernación, Impresión, Acabados, Diseños Multimedia y Animados 3D.

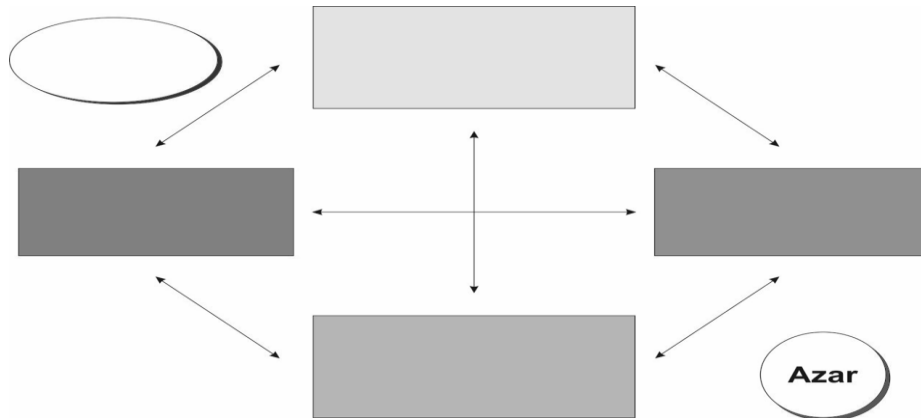
En los últimos 3 años ha experimentado un proceso de actualización que busca dar respuesta eficiente a las necesidades de este sector: Ha adquirido nuevas tecnologías duras y blandas, como CTP, guillotinas programables, impresión digital en gran formato, actualización de los simuladores de impresión, procesos serigráficos, impresión flexográfica, publicaciones multimedia y animación 3D.

Aunque lo anterior muestra la importancia del sector y el papel fundamental que juegan estas instituciones como apoyo esencial para fortalecer la industria como un sector con proyección internacional; es de anotar que en las provincias este modelo de formación nunca llega.

#### 4.2.6 El papel de la casualidad – azar

El azar afecta los determinantes de la competitividad (Son ejemplos., guerras, cambios climáticos, desastres naturales entre otros...), ya que no pueden ser controlados.

**Gráfico 39. Azar.**



Fuente: Betancourt G, Benjamín. Análisis Sectorial y competitividad .2010. p.128

Para las grandes empresas del sector gráfico (representadas en un 15%), las cosas no han estado muy fáciles. Las grandes producciones sobre todo en el sector editorial, ya no volverá y su producción se concentra en revistas de circulación periódica, publicidad para almacenes de cadena, grandes superficies y catálogos de ventas, en cuanto al mercado nacional se refiere.

Podríamos decir que las empresas que durante los últimos 10 años se han especializado en vender o maquilar al exterior han volcado su mirada con más detalle al mercado interno.

Las microempresas que infortunadamente por la dinámica actual del mercado se han convertido en rueda suelta del mercado gráfico; se caracterizan por ser empresas de contrastes; por un lado, tenemos las de gran proyección con máquinas de pre-impresión e impresión de última generación, con poca infraestructura y escaso recurso humano; por otro lado tenemos la empresa de bajo perfil con impresión tradicional y acabados convencionales, poca infraestructura y escaso recurso humano, que son la rueda suelta debido a que los precios que manejan están fuera de cualquier competencia; esto es apenas lógica porque, sin lugar a dudas son empresas que han crecido particularmente en los últimos 5 años, su expectativa primaria es no desaparecer y mantenerse en el

mercado, pero con moderado aporte al mismo, escasa capacitación al personal operativo y directivo y poco aporte en investigación y desarrollo.

Existe el peligro de perder el nicho natural del mercado nacional, que podrá aumentarse por mayor demanda interna y externa.

Puede haber establecimiento de empresas gringas, de alta tecnología, directamente o por franquicias, aprovechando menores costos laborales.

En papelería y afines seguramente Office Depot, e importadores poderosos, se tomarán el mercado.

Barack Obama, prometió a los sindicatos que con los tratados comerciales, aumentarán las exportaciones en USA y por ende el número de empleados para combatir la tasa de desempleo. En escala en Tampa en su viaje a la Cumbre de las Américas anunció medidas para que las Pymes USA que ascienden a 30 millones, exporten. Considera que con la fortificación de las clases medias latinas aumentará la capacidad de compra. El superávit de la balanza comercial de América Latina y Colombia es un peligro latente.

Se debe tener mucho tino en la adquisición de equipos gráficos (en la Drupa se mostró una disminución en su oferta fortaleciéndose lo digital y los sistemas híbridos). Heidelberg está a punto de la banca rota. En la feria a celebrarse en los próximos cuatro años, la Drupa tendrá un mínimo de stands.

#### **4.3 ANALISIS ESTRATEGICO DEL SECTOR DE LAS PEQUEÑAS ORGANIZACIONES DE LA COMUNICACIÓN GRAFICA DEL MUNICIPIO DE TULUA, A PARTIR DEL DIAMANTE COMPETITIVO**

Comentarios.

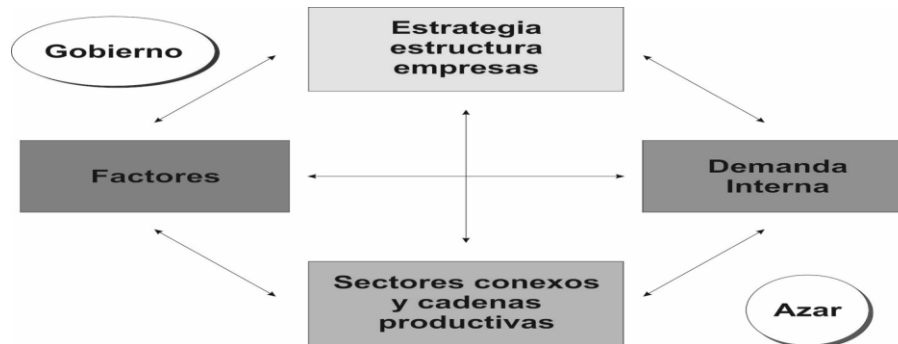
##### **1. Factores:**

- Variadas condiciones económicas
- Diverso grado de desarrollo tecnológico
- La gran mayoría son establecimientos considerados artesanales (menos de 10 empleados)
- Importante en la generación de empleos
- Pequeña contribución a la producción grafica
- Falta de recursos humanos con capacitación específica.

##### **2. Sectores conexos y cadenas productivas:**

- Alto crecimiento en número de empresas en los años recientes

- El 70% de las pequeñas empresas, nacen en el último decenio
- La figura societaria más utilizada es la sociedad de responsabilidad limitada, en el sector informal es la propiedad individual y la sociedad de hecho.
- El 79% trabajan un turno y el 14% dos turnos
- El 36% labora en horas extras



Fuente: Betancourt G, Benjamín. Análisis Sectorial y competitividad .2010. p.98

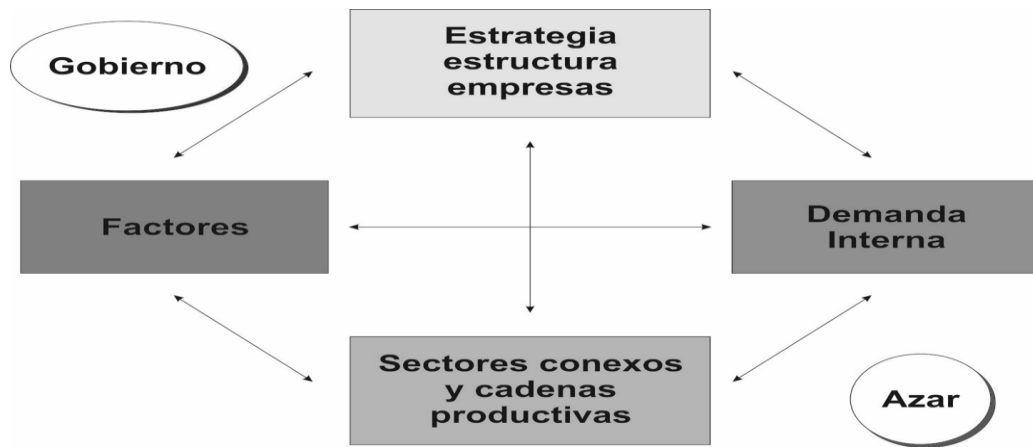
### 3. Demanda interna/ Condiciones de demanda

- La principal demanda está en las grandes capitales; Bogotá 49%, Cali 22%, Medellín 10%, Barranquilla 5%, Bucaramanga 3% y el resto 11%
- El consumidor ejerce su poder para elegir bienes extranjeros sobre los bienes internos, presionando significativamente la empresa doméstica.
- La competencia internacional aumenta como consciencia de múltiples tratados de libre comercio, ocasionando crisis y recesión en la empresa nacional.
- Las mipymes de la comunicación gráfica carecen de recursos y capacidades para realizar reingeniería y alianzas estratégicas.

### 4. Estrategia estructura y rivalidad.

- Enfoque exclusivo al mercado interno; restricción de las empresas para elegir claramente estrategias, como consecuencia de las limitaciones del medio ambiente competitivo.
- La competitividad internacional aumenta como consecuencia de los tratados de libre comercio, ocasionando crisis y recesión.
- Necesidad imperante de alcanzar óptimos niveles de calidad y productividad que posibiliten ofertar precios competitivos.
- Elevada rivalidad, para sobrevivir se necesita ofrecer alta calidad de los productos, fomentar la innovación y diversificación de la oferta, optimizar el servicio al cliente.
- Empresas familiares con bajo nivel de capacitación empresarial.
- Cultura individualista con escasa visión estratégica.

- Falta de cooperación en las relaciones empleado-empleador
5. El papel del Gobierno
- Garantizar la seguridad nacional.
  - Propiciar la ampliación de mercados para los productos colombianos, por la vía de la expansión interna y la integración comercial con el resto del mundo.
  - Invertir en infraestructura física y capital humano
  - Solución a los desequilibrios de las finanzas publicas
  - Impacto positivo en el plan de apoyo para la microempresa.

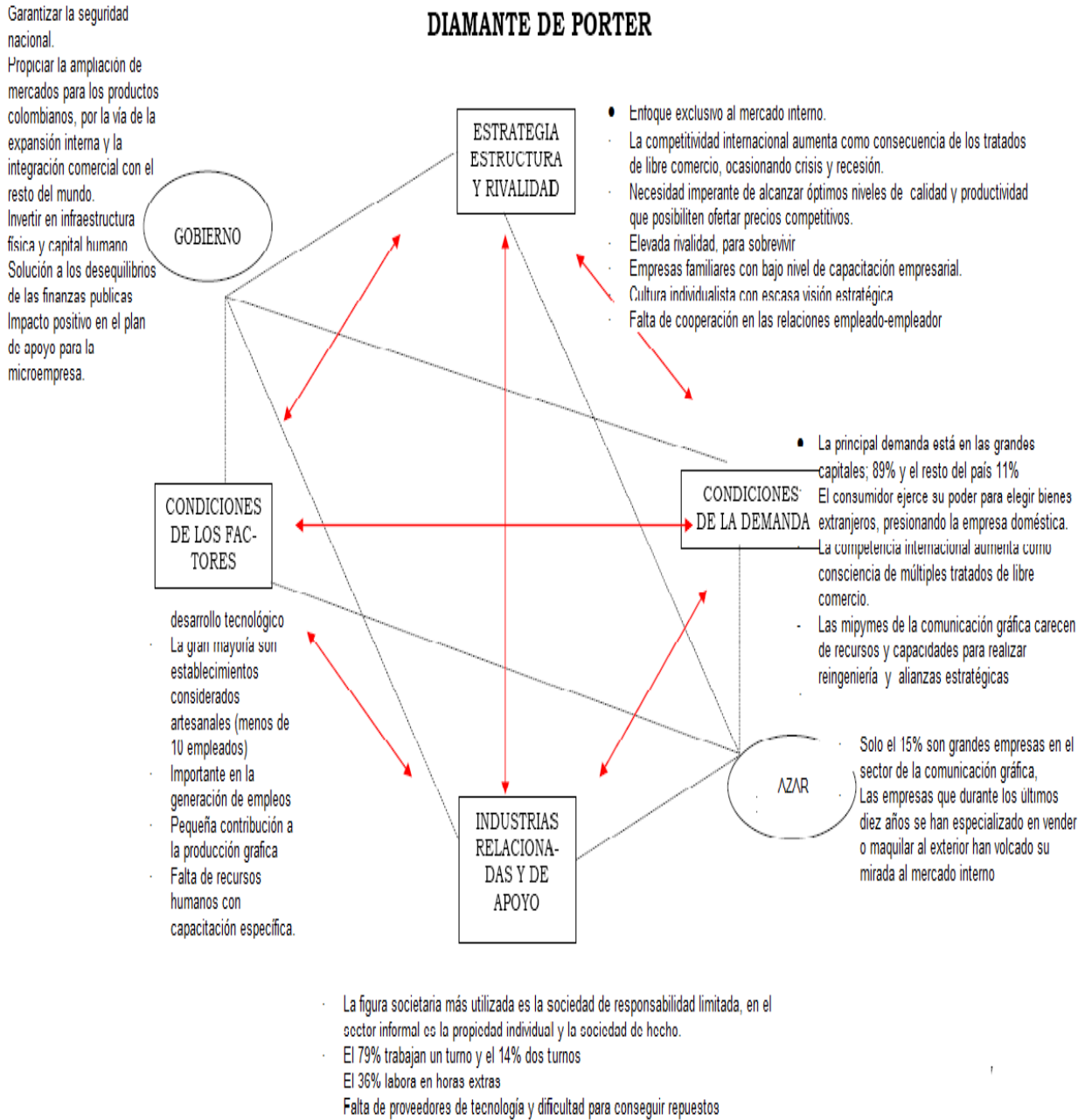


Fuente: Betancourt G, Benjamín. Análisis Sectorial y competitividad .2010.

6. El Azar
- Solo el 15% son grandes empresas en el sector de la comunicación gráfica, para ellas y para el resto las grandes producciones, sobre todo en el sector editorial, ya no volverán y su producción de concentra en revistas de circulación periódica, publicidad para almacenes de cadena, grandes superficies y catálogos de venta en cuanto al mercado nacional se refiere.
  - La empresas que durante los últimos diez años se han especializado en vender o maquilar al exterior han volcado su mirada al mercado interno



Gráfico 42. Diamante competitivo del sector de las pequeñas organizaciones de la comunidad gráfica de Tuluá.



Fuente: Los Autores.

## 5. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA DEL MUNICIPIO DE TULUÁ

### 5.1 PRESENTACIÓN

Los factores que establecen la competitividad de una ciudad, Región o país son aquellos que determinan el nivel y la tasa de crecimiento de la productividad de sus empresas. Como quiera que una estrategia competitiva relacione a la empresa con el sector industrial en el cual compite, es necesario analizar la estructura económica del sector para evaluar la posición relativa de la empresa con el propósito de enfrentar la competencia.

Los elementos que determinan la estructura competitiva del sector, desde un punto de vista estratégico, son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales que se concretan en la fase de diagnóstico mediante el análisis del mercado y la competencia<sup>48</sup>.

De todos los elementos que se pueden señalar vamos a seguir la propuesta original de Michael E. Porter (1980) de las Cinco Fuerzas Competitivas. Así pues, **las amenazas de nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, la presión de los productos sustitutos, el poder negociador de los compradores y el poder negociador de los proveedores** suponen los puntos básicos sobre los que las empresas deben realizar el análisis estructural del sector.

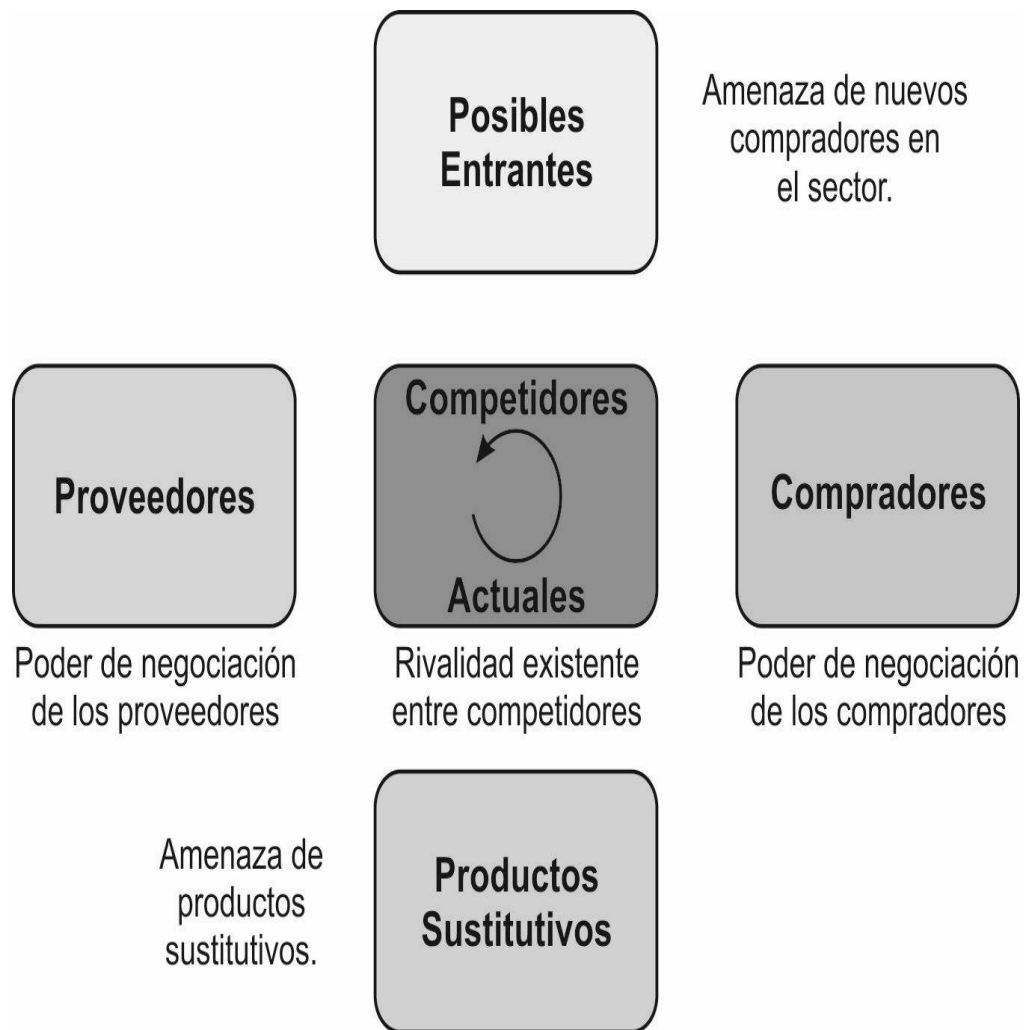
Este modelo que aplicaremos constituye una y probada metodología de análisis para investigar e identificar acerca de las amenazas y oportunidades que emergen de este sector de la Comunicación Gráfica del Municipio de Tuluá, insinuando que el grado de competencia y de rendimiento o aprovechamiento del sector está condicionado a dichas fuerzas.

**LAS CINCO FUERZAS.** El poder colectivo de las cinco fuerzas (ver figuras 59 y 60) determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Éstas se describen a continuación:

---

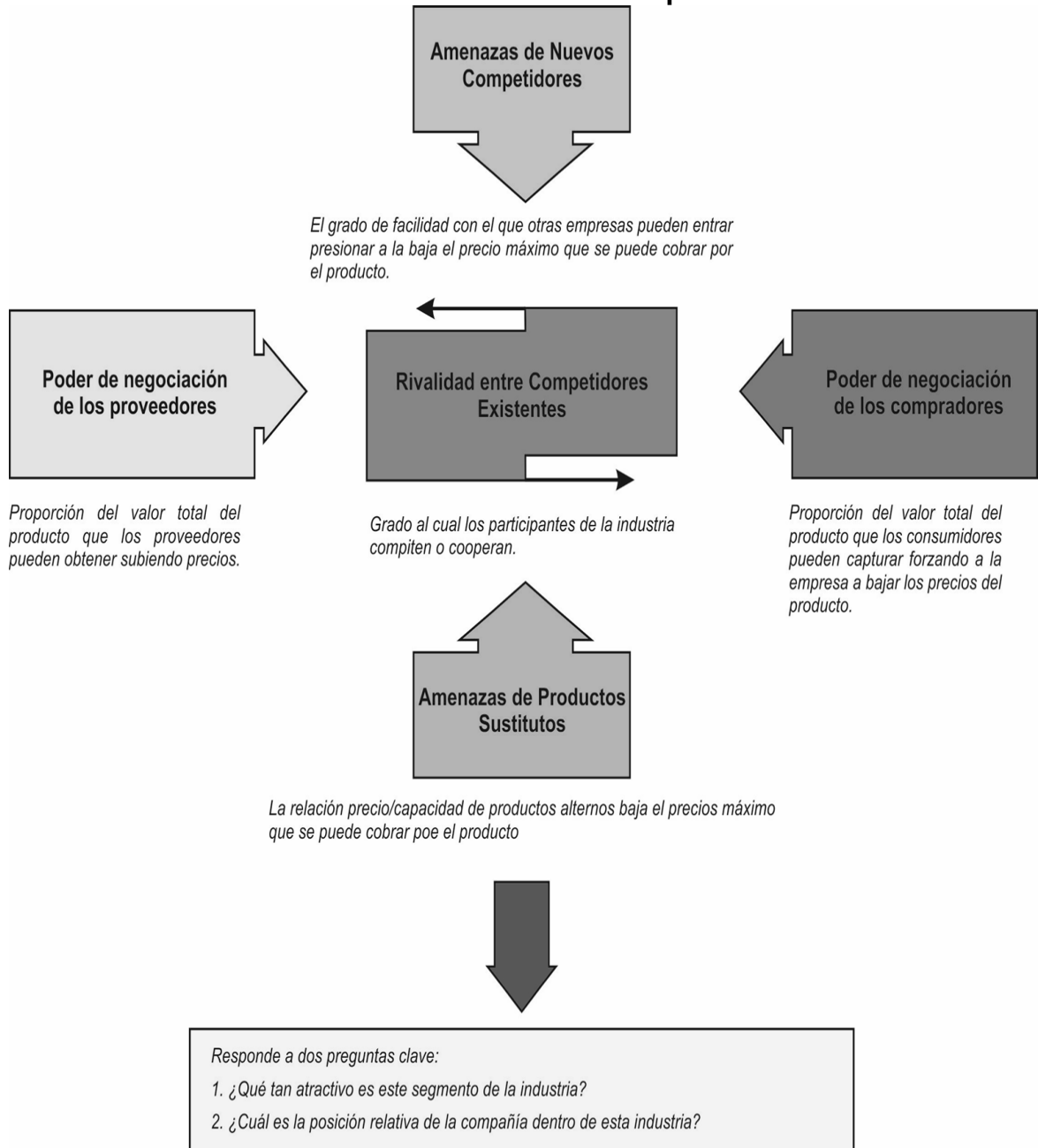
<sup>48</sup>GÓMEZ G., Luis Fernando. *Análisis y Diagnóstica del Entorno. Cap. 4: Análisis Ambiental y Análisis Industrial.* Pág. 83.

**Gráfico 40. Modelo de las cinco fuerzas.**



Fuente: Betancourt G, Benjamín. Análisis Sectorial y competitividad .2010. p.139

**Gráfico 41. Introducción a las cinco fuerzas de la productividad.**

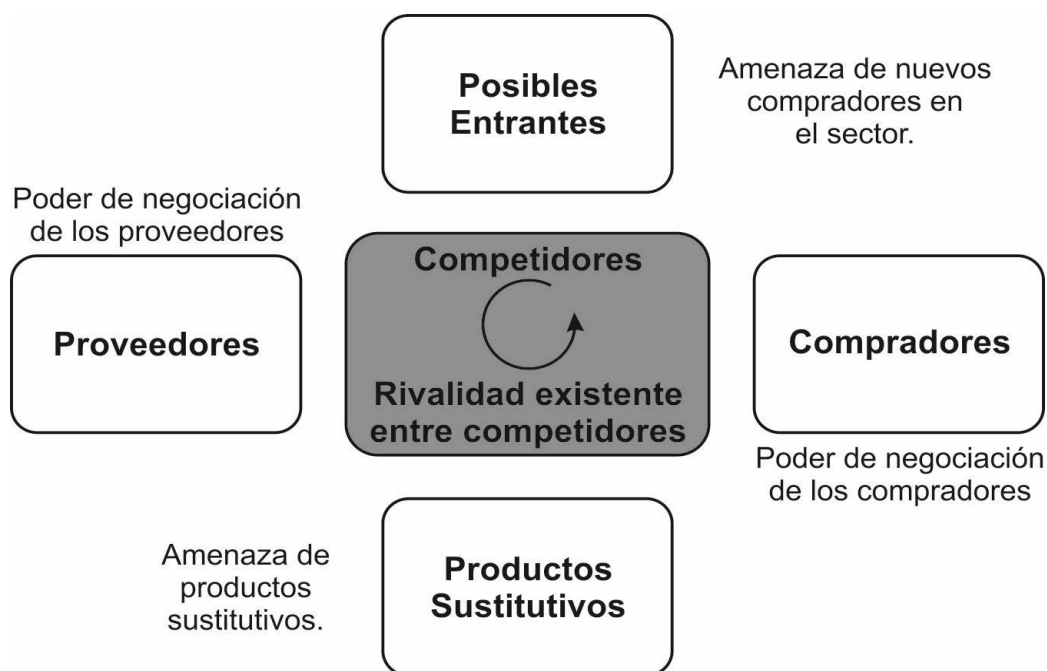


Fuente: Betancourt G, Benjamín. Análisis Sectorial y competitividad .2010. p.138

## 5.2 RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS EXISTENTES

La mayor o menor intensidad de la rivalidad entre la competencia de un sector, Lo hace más o menos atractivo, ya que una mayor rivalidad confiere una menor estabilidad y un menor nivel de servicio.<sup>49</sup>

**Gráfico 42. Rivalidad competitiva.**



Fuente: Betancourt G, Benjamín. Análisis Sectorial y competitividad .2010. p.141

### 5.2.1 Número de competidores

El Sector de la Comunicación Gráfica del Municipio de Tuluá se caracteriza por presentar un gran número de negocios (aproximadamente 200) dedicados a esta actividad. Existen unas 10 empresas pequeñas formales con un cierto grado de organización y su número de trabajadores no supera los diez (10); no hay empresas grandes.

De los 200 negocios referidos, aproximadamente setenta, es decir el 35% no tienen ningún soporte de legalidad. La difícil situación económica y laboral por la que atraviesa el país y a la cual el municipio de Tuluá no escapa, hace que en ese

<sup>49</sup>BETANCOURT G., Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Página 139.

grupo de negociantes informales hagan presencia personas, que no obstante carecen de experiencia, equipos e infraestructura, conocidos como “los maleteros e informales”, oferten productos y servicios; lesionando gravemente la operación empresarial, tanto en lo económico como en lo social, de los pequeños empresarios que trabajan al amparo de la normatividad legal y deteriorando de manera significativa la rentabilidad de estas pequeñas empresas formales, y organizadas, al punto de amenazar su supervivencia y sin que autoridad alguna tome cartas en el asunto. Un 70% está representado en micro fami empresas que su generación de empleo escasamente llega a tres o cuatro personas, y que por supuesto participan de este cada vez más competido y deprimido mercado.

### **5.2.2 Diversidad de competidores**

Respecto de las diversas maneras de competir en el sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica en el municipio de Tuluá encontramos que aún existen talleres artesanales llamados tipografías, con máquinas muy antiguas y sin estructura empresarial, empresas de impresión offset. Es preciso anotar que hoy en día la gran mayoría de empresas de la comunicación gráfica en el municipio de Tuluá, son de impresión offset, y que poco a poco viene ganando espacio la impresión digital, generando hondas brechas al momento de establecer parámetros de comparación entre los diferentes sistemas.

Otras formas que agudizan la competencia del sector en esta parte del país son la reproducción en fotocopia, el servicio que ofrecen la mayoría de los publicistas y diseñadores gráficos, quienes ofertan un completo portafolio de productos en condiciones de precio muy por debajo del empresario formal, toda vez que sus costos de capital tiende a cero por no poseer maquinaria, equipos en infraestructura en general.

### **5.2.3 Crecimiento del sector**

El lento crecimiento del sector amenaza la estabilidad del mismo, para el caso específico que nos ocupa, la tasa de penetración de quienes operan con los grados de formalidad legal que la norma establece comienzan a mostrar indicadores con tendencia a cero e incluso negativos.

Decía un impresor “con esta guerra de precios yo no sé dónde vamos a parar”. Otro comentaba “hoy estamos trabajando 4 veces más para ganarnos la mitad o menos de lo que nos ganábamos hace 5 años”.

### **5.2.4 Costo de almacenaje**

El costo de almacenaje es mínimo, en comparación con épocas pasadas, pues hoy en día se cuenta con una amplia oferta de suministros en condiciones óptimas de oportunidad en la entrega lo que disminuye la necesidad de almacenar

inventario de materia prima. En relación con el inventario de producto terminado este suele entregarse con simultaneidad a su elaboración, impactando de manera positiva los costos por almacenaje.

### **5.2.5 Incrementos de capacidad**

*“Cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada con base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial, en especial si existe el riesgo de que se lleven a cabo simultáneamente por diferentes empresas” (Porter, 1995:39).* Para el caso del sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, hemos logrado precisar que 3 de todas las empresas ubicadas en el municipio hicieron costosas inversiones en maquinaria y equipo, pero como el incremento en ventas ha sido mínimo notamos que empiezan a tener algunas dificultades. Tales como sub utilización de la capacidad instalada, toda vez que los nuevos equipos están operando tan solo a un 40% o 50% de su capacidad. Con las nocivas consecuencias que esto produce.

### **5.2.6 Capacidad de diferenciación de productos**

La rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes. La diferenciación de productos en el sector, para el municipio de Tuluá es mínima, pues la motivación de compra de los clientes está muy influenciada por los factores de precio y servicio, dando lugar a una fácil e intensa competencia.

Los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio y su elección está basada principalmente en el precio

El efecto de los costos cambiantes se puede asociar al costo de oportunidad, teniendo en cuenta que cuanto más bajo sea el costo por cambiar de producto o servicio, más fácil será para los competidores atraer a los clientes.

### **5.2.7 Importancia para la empresa**

Las recientes transformaciones de las empresas del Sector de la Comunicación Gráfica del municipio parecen fundamentarse en el cambio tecnológico. Los problemas propios de este sector, al igual que los del resto de otras industrias se está relacionando hoy con los modos de apreciación de los avances tecnológicos a las estructura de organización de los procesos de trabajo y configuración de mercado.

“En esta industria no se debe descartar aun el efecto sensorial: sentir el papel en las manos, ver y oler la tinta, es una sensación que disfrutan incluso las generaciones más jóvenes. Además el papel impreso transmite mayor confiabilidad de perdurar que los archivos y memorias digitales que tantas veces,

inexplicablemente, nos amargan la vida porque los contenidos que teníamos de repente no los vemos”<sup>50</sup>.

## 5.2.8 Rentabilidad del sector

La rentabilidad del sector es baja por lo tanto la competitividad interna de estas empresas es alta.

Hay muchas empresas que desarrollan los mismos productos.

Al ser numerosas las pequeñas organizaciones del sector de la comunicación gráfica en el municipio de Tuluá, los compradores han optado por fijar los precios y los plazos para el pago. Comenta uno de los empresarios entrevistados “*que cuando él empezó el negocio hace 32 años el 95% eran de estricto contado, pero hoy tiene facturas con más de 120 días y aún no han sido canceladas*”.

### 5.2.8.1 Barreras de salida

Las barreras de salida son aquellas que inducen a las empresas a mantenerse compitiendo en un sector de actividad en declive. Por tanto, cuantas más elevadas sean las barreras de salida, menos atractivos será el mismo.

- **Especialización de los activos.** La globalización está haciendo entrar de lleno a la era de la digitalización, que hoy parece estar dominando el panorama gráfico del mundo.
- La actualización del Parque Tecnológico de varias empresas del municipio, ha hecho que el valor de algunos equipos que se están colocando en ventas estén por debajo de casi de un 50% del costo inicial de dicho activo, así sea de adquisición reciente.

Esto está llevando a estas empresas a repensar el modelo de negocio de la Industria de las pequeñas empresas de Comunicación Gráfica de Municipio.

- **Costo de salida.** Un desafío de este sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, según revisiones y consultas hechas a varias Mipymes que han estado en el negocio y otras que no, no dan cuenta que se hayan enfrentado a problemas laborales por cierres o despidos.
- **Interrelación estratégica.** Empresas nacen, se desarrollan, desaparecen y es como si no hubiera pasado nada.

---

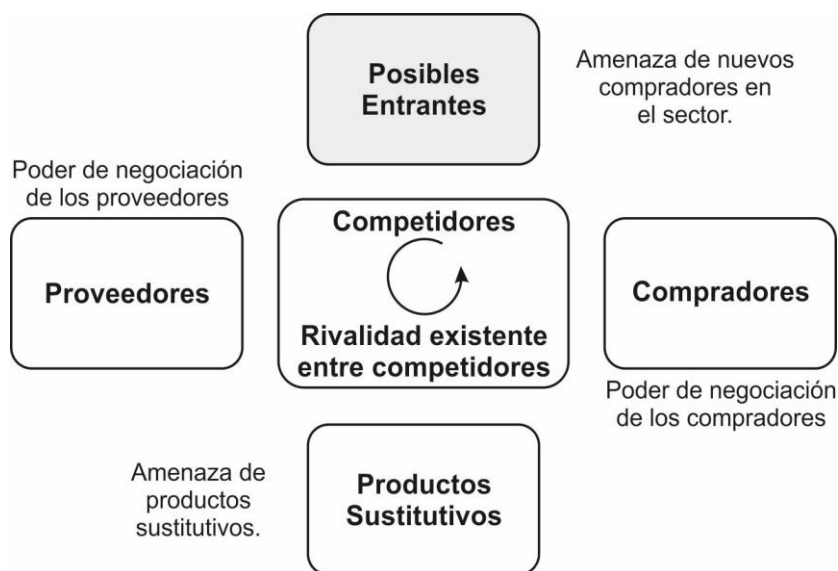
<sup>50</sup> SACCO, Juan Carlos. Ex presidente de Colantigraf (2004 – 2008). Revista Técnicas Gráficas. Año XLV. Agosto – Octubre 2010. Revista No. 2007. Pág. 21



- **Barreras emocionales.** Aunque la mayoría de empresas son familiares la sucesión no existe y si es cierto que los colaboradores que son familia, tienen muchos privilegios y esto hace que existan conflictos a su interior.
- **Restricciones sociales y de gobierno.** El cese de una actividad de una empresa del sector es muy poco lo que preocupa. Sea una empresa tradicional del municipio o una recién creada que no continúe con su actividad; según declaraciones de varios empresarios del sector entrevistados “no le interesan ni al mismo sector ni al gobierno, ni a nadie; no hay apoyos de ningún tipo”.

### 5.3 AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES

Gráfico 43. Posibles entrantes.



Fuente: Betancourt G, Benjamín. Análisis Sectorial y competitividad .2010. p.144

Los nuevos participantes de una industria generalmente aportan a estas nuevas capacidades, el deseo de ganar participación del mercado y recursos importantes. Por lo tanto son amenazas para una empresa establecida<sup>51</sup>.

<sup>51</sup>GÓMEZ., Op. Cit., Pág. 83.

### 5.3.1 Barreras de entrada

Las barreras de entrada son aquellas que supone una dificultad importante de acceso de nuevos competidores a un sector, colocándolas en una desventaja competitiva inicial. (5) Pág. 145. Betancourt G., Benjamín. Análisis sectorial y Competitividad.

- **Economías de escala.** Este sector en el municipio de Tuluá, no produce con base a economías de escala, puesto que aunque algunas empresas imprimen papelería a varias empresas de la región, solamente elaboran una parte del volumen total que estas empresas consumen; no tienen un elevado nivel de producción y sus costos fijos sobre el margen variable no es el más adecuado.
- **Diferenciación del producto.** Los impresores del municipio tienen que entender que la empresa debe seguir con la oferta de materiales impresos e integrar también soluciones digitales.

Se debe hacer más productiva la empresa y ser productiva es hacer más cosas en menos tiempo y con menos pérdidas, incluidos los desperdicios.

Se debe generar nuevos valores en los clientes. Entendiéndolos mejor. Entendiendo sus problemas para ello es necesario meterse en ellos, conocer más su personalidad, sus procesos, sus productos. Y si se conocen sus problemas, pues podemos ofrecerles planes de solución añadiendo valores más allá de la impresión. Es un cambio de actitud hacia el cliente. Además de aguardar a que genere una demanda, es mucho mejor que genere nuevas demandas.

¿Es la competitividad ofrecer diferencias, en vez de una competencia frontal? Exacto. Unas empresas ofrecen diferencias en precios, otras se inclinan por variables distintas. Para el primer caso se debe estar muy bien preparado. Debe conocerse la capacidad financiera, la capacidad de producción, etc... Otras trabajan en ofrecer algo distinto. Estas jamás podrán producir grandes cantidades, pero si productos muy específicos para cada uno de sus clientes.

- **Costos de cambio para el comprador.** El paso de la tipografía al offset transformó la estructura e infraestructura empresarial.
- Equipos de bajo costo quedaron rezagados y se entró a una era donde los nuevos componentes de procesos son más costosos, aunque el precio del papel ha estado a la baja hay regulación de precios.

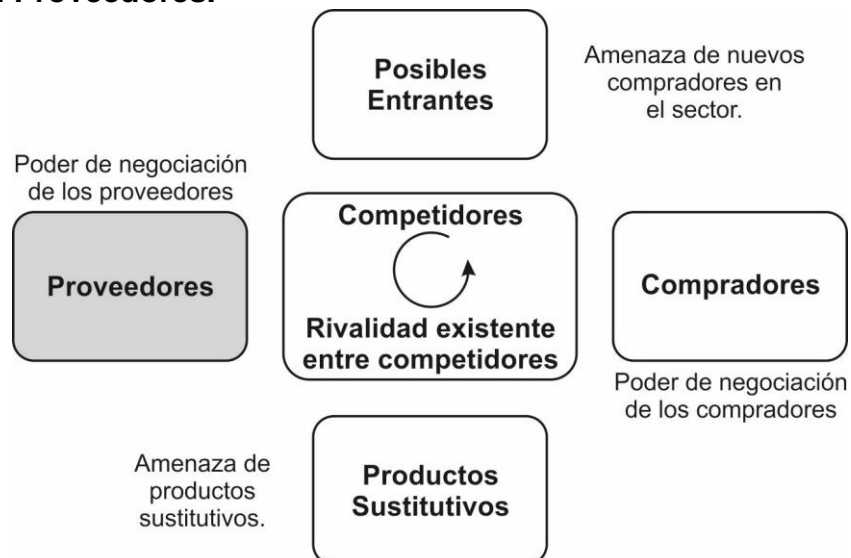
Coimpresores de Occidente Ltda. Ha hecho respetar la Ley 79 de 1988 en su artículo 37: *“La industria en general y el comercio mayorista venderá directamente sus productos a las Cooperativas a precio de mayoristas, agentes o concesionarios de acuerdo con la demanda que tengan estos y sus asociados y a la oferta de productos existentes en el mercado. La renuncia a cumplir la presente disposición dentro del término reglamentario, a partir de la solicitud elevada por la cooperativa, acarreará las sanciones que deberá imponer el organismo competente de conformidad con las reglamentaciones”*.

- **Acceso a canales de distribución.** Existe una distribuidora de la Cooperativa de Impresores y papeleros de Occidente Ltda. Cooperativa con presencia en 8 departamentos, además tenemos permanentes visitas de vendedores de otras empresas que distribuyen materias primas e insumos que se utilizan en los procesos productivos: ASHE & COMPAÑÍA, DISPAPELES, BODEGA GRÁFICA, TINTAS S.A., HEILDEMBERG, VENCOL, PROPAL, CARTÓN COLOMBIA, DERJOR, XEROX.
- **Necesidades de capital.** Los problemas más relevantes para el desarrollo del sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación de la industria gráfica del municipio de Tuluá son la situación de inestabilidad financiera y el difícil acceso a los recursos financieros, dado el insuficiente sistema bancario que les permita acometer con normalidad su gestión financiera. Seguido de los problemas relacionados con la situación actual del mercado y problemas internos de organización y dirección. Proponen los empresarios de este sector la reducción de cuotas empresariales a la seguridad social, y la reducción de la complejidad del ordenamiento jurídico, contable y fiscal.
- **Acceso a tecnología de punta.** El sector de la comunicación gráfica lo mismo que otras industrias presentan muchos avances, innovaciones y equipos pero los costos son para este sector muy elevados aun.
- **Accesos a materias primas.** Si los proveedores nacionales no surten el mercado hay muchas facilidades de importar a través de la Cooperativa.
- **Protección gubernamental.** Aunque existe normatividad para la creación y apertura de una empresa en este sector o en este y los demás sectores, no existe un seguimiento y control para ellas. Hoy contamos con un exceso de informalidad.
- **Efecto de curva de experiencia.** En este sector de la comunicación gráfica, la experiencia cuenta muy poco. Los nuevos actores ni siquiera conocen del negocio, pero venden.

- **Reacción esperada.** No existe reacción a la entrada de nuevos competidores, pues la tecnología ha hecho que cualquiera ingrese a él sin ninguna restricción.

## 5.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Gráfico 44. Proveedores.



Fuente: Michael Porter.

Los proveedores de un sector compiten en él intentando elevar sus precios y reducir sus costos, aunque implique una disminución en la calidad de sus productos o servicios<sup>52</sup>.

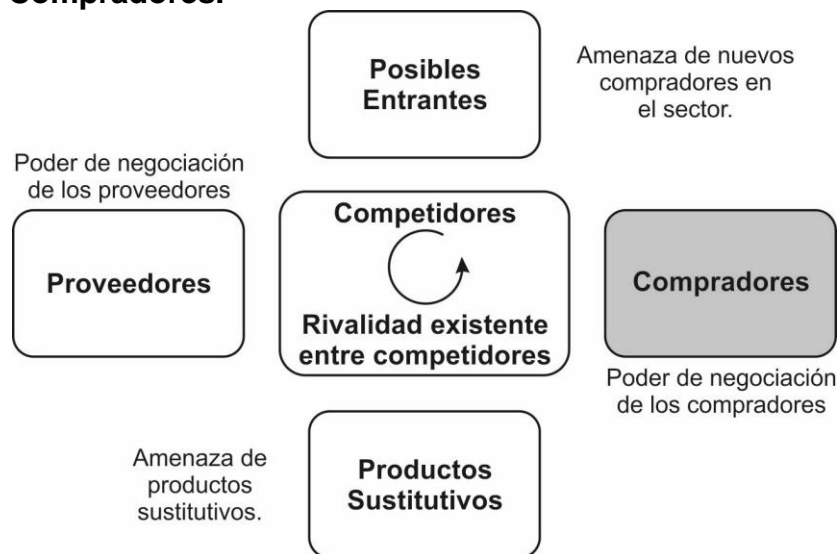
- **Número de proveedores importantes.** El suministro de productos e insumos para el sector en el municipio es excelente.
- **Importancia del sector para los proveedores.** Es un sector muy apetecido, todos quieren venderles.

<sup>52</sup>BETANCOURT, Op. Cit., P. 146.

- **Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor.** La cadena de abastecimiento de este sector no presenta ninguna amenaza.
- **Rentabilidad del proveedor.** Hoy por hoy el sector está en una gana-gana, la cadena productiva está muy comprometida para que esto se cumpla. Existen muchos sustitutos. Demasiados proveedores.

## 5.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Gráfico 45. Compradores.



Fuente: Michael Porter.

Los compradores compiten en un sector exigiendo normalmente mayores prestaciones en cuanto a calidad, servicio y precio.<sup>53</sup>

- **Número de compradores importantes.** Para el sector de la Comunicación Gráfica del Municipio de Tuluá el número de compradores es muy importante.

El municipio de Tuluá por ser una ciudad región el sector de la comunicación gráfica tiene una gran cobertura, pues son más de 5000 las empresas a quienes se puede visitar con el fin de cerrar ventas.

<sup>53</sup> *Ibíd.*, p. 148

Lo importante es segmentar bien el mercado con el fin de obtener un gran porcentaje de la torta.

- **Posibilidad de integración hacia atrás del comprador.** Los compradores no tienen ningún inconveniente en la entrega de sus trabajos puesto que no existen problemas logísticos que dificulten obtener el producto justo a tiempo.
- **Rentabilidad del comprador.** Aunque hoy por hoy el comprador de servicios o productos del sector de la comunicación gráfica está obteniendo grandes beneficios por la sobre oferta, siempre va a presionar para hacer que los precios de compra disminuyan. Esto hace que las utilidades día por día sean menores en las empresas del sector.

## 5.6 PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

La asistencia de productos sustitutivos del sector de la Comunicación Gráfica supone un condicionante importante en la evolución del mismo, limitando el desarrollo de la demanda y el precio<sup>54</sup>.

**Gráfico 46. Productos sustitutivos.**



Fuente: Michael E. Porter.

---

<sup>54</sup> *Ibíd.*, p. 150

### **5.6.1 Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo**

No hay producto gráfico hoy que con la excepción de empaques, etiquetas y otros que ya no tenga un sustituto electrónico con buena o mala aceptación de los usuarios.

Mientras la demanda de papel gráfico ha mostrado cambios cíclicos, estas nuevas tendencias representan pérdidas permanentes de demanda y necesitan ser atendidas a fondo.

Algunos sustitutos de este sector contemplan:

- E-Redears
- Insertos y Catálogos en línea.
- Cambio de periódicos a distribución en línea.
- Libros digitales gratuitos.
- Cobros y formatos electrónicos.
- Historiales médicos electrónicos.
- Comunidades Virtuales.

Es importante anotar aquí, que aunque este sector en el municipio aun no visualiza este contexto, si debe conocer las 6 tendencias mundiales que está reinventando la industria en la comunicación gráfica:

#### **1. PRINT OF DEMAND:**

Los Clientes ordenan imprimir según la necesidad o la venta real de sus productos. Ya está en nuestro medio.

#### **2. OFF SHORING:**

Traslado de actividades a países con estructuras de costos menores.

En nuestro medio las empresas no mandan a imprimir a otros países, pero si están utilizando las capitales sobre todo Cali por la cercanía para hacer trabajos por tirajes.

#### **3. DIGITALIZACIÓN DE CONTENIDO:**

Consumo de contenido en medios digitales, en especial libros de educación y profesionales.

#### **4. CONCIENCIA AMBIENTAL:**

Demandar por productos biodegradables y con bajo consumo de recursos naturales (papel ecológico no hecho a base de tala de árboles sino del bagazo de caña).

#### **5. DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS:**

Búsqueda de diferenciación de productos en cualquier gama de impresos.

## **6. SERVICIO ADICIONAL A LA IMPRESIÓN.**

Clientes demandan servicios adicionales al dejar de percibir la calidad de la impresión como factor diferenciador.

### **5.6.2 Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustituto**

Existen serias amenazas, pues la era digital encima. El costo de los equipos es más bien alto y no existe un cambio de actitud aun en la mayoría de los empresarios del sector para entender estas nuevas tendencias.



## 6. BENCHMARKING

### 6.1 PRESENTACIÓN

“Nuestras grandes ciudades ya dejaron de ser aldeas”. Y esto, desde luego compromete de manera definitiva a las empresas de la comunicación gráfica. La globalización ya ha dejado de ser un concepto. Es un hecho. Ya dejamos de ser un mercado interno, que se conforma con lo que tenemos. Nuestras puertas están abiertas al resto del mundo. El internet nos dice en tiempo real lo que está sucediendo más allá de nuestras fronteras. Y nos facilita también al instante, la adquisición de productos, en un enorme portafolio que nos permite escoger lo que necesitamos.

Es evidente que el futuro y evolución del mercado depende en gran medida de dos importantes acontecimientos: Uno es la unión de grandes empresas que intentan dominar cada vez más este mercado masificado y acaparando los grandes consumos y clientes de la comunicación gráfica. El otro, la constante evolución de la comunicación gráfica en el campo de la edición y el impreso comercial, los dos pilares de nuestro mercado.

En 1982, en Rochester, durante una reunión de la Corporación Xerox donde se trató el aspecto organizacional de ésta, con respecto a sus competidores, se utilizó por primera vez la palabra Benchmarking Competitivo y cuyo sistema impresionó por la manera en que se recopiló la información. Allí se conocieron dos facetas del Benchmarking; la primera era un proceso para comprender a los competidores o no competidores, donde su clave era separar las medidas comunes en funciones similares, la segunda se enfatizó en los aspectos del proceso, no solamente la producción, sino como se diseñaba, fabricaba, comercializaba y proporcionaba el servicio o producto.

El Benchmarking es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa (o una unidad de esta), comparando otras empresas (o unidades).

Tradicionalmente las empresas medían su desempeño y lo comparaban con su propio desempeño en el pasado. Esto daba una muy buena indicación de lo que esta lograba. Sin embargo, aunque la empresa esté mejorando, es posible que otras empresas estén mejorando más, por lo que mejorar con respecto a años anteriores, puede no ser suficiente.

El Benchmarking ubica el desempeño de la empresa en un contexto amplio y permite determinar las mejores prácticas.

Spendolini define al Benchmarking como “el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son

reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional”<sup>55</sup>.

McNair y Liebfried identifican cuatro tipos de Benchmarking:

**Benchmarking Interno:** Un chequeo interno de los estándares de la organización para determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia.

**Benchmarking Competitivo:** Es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas competidoras.

**Benchmarking de la Industria:** Comparar los estándares de la empresa con la industria a la que pertenece.

**Benchmarking “mejor de su clase”:** Es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que existe en cualquier parte del mundo, sin importar en que industria o mercado se encuentre.

El Benchmarking se emplea en algunas empresas para la solución de problemas, mientras que otras lo hacen como mecanismo de actualización de: la planificación estratégica; los pronósticos; nuevas ideas; comparaciones de producto o proceso; aprendizaje significativo de rápida adopción, adaptación, apropiación y transformación.

## 6.2 EMPRESAS COMPETIDORAS

Con el propósito de tener un apropiado nivel de referenciación competitiva y conocer si el sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá está preparado y dispuesto para hacer públicas sus mediciones en cuanto a la comparación de los niveles de logros, con lo mejor que existe a nivel nacional se seleccionaron las 4 mejores empresas del sector: En la ciudad de Bogotá, Panamericana Editores y Op. Gráficas; en la ciudad de Cali, Imágenes Gráficas y Carvajal S.A.

Esperamos con este aprendizaje de benchmarking comparar sus actividades con las nuestras, y encontrar la mejor, para luego intentar copiar si es posible esta actividad en busca del mayor valor agregado y mejora de procesos.

---

<sup>55</sup> SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking. P.2. 2005

### **6.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

A continuación se realizará una breve caracterización de cada una de las empresas competidoras, con las cuales el sector de las pequeñas organizaciones de la Comunicación Gráfica del Municipio de Tuluá se comparará.

#### **6.3.1 Sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá**

En este sector, encontramos una situación de rivalidad bastante demarcada en lo referente a su producción tanto comercial como de servicios.

Se puede identificar fácilmente a muchas empresas tratando de sacar el máximo beneficio de un mismo mercado objetivo, situación por la cual se ven en la obligación de disponer de sistemas de producción eficientes, que ayuden en la minimización de los costos y de esta manera ofrecer precios competitivos a sus clientes.

Este sector en el municipio de Tuluá debido a sus características posee poca implementación de herramientas de ingeniería que le ayuden a la maximización de eficiencia en sus operaciones, razón por la cual se ve amenazado por empresas más tecnificadas que funcionan a nivel nacional.

Tuluá es una de las ciudades del Valle del Cauca que cuenta con una proyección amplia en materia de industria gráfica, pues cuenta con empresas que son líderes en participación en mercados de grandes volúmenes, atendiendo empresas representativas de la región, que requieren sus productos y servicios, para utilizarlos como herramientas de comunicación, ya sea de tipo publicitario, como las revistas y los volantes o para la comunicación interna de los mismos.

Debido a la gran demanda del mercado, y a que sus productos y servicios son requeridos por casi las demás empresas el sector se satura cada vez más de empresas competidoras.

En el municipio podemos encontrar muchas organizaciones dedicadas a la producción de bienes y prestación de servicios de tipo offset, circunstancia por la cual las empresas se ven enfrentadas a un entorno de agresiva competencia que las obliga a implementar estrategias de disminución de precios a través de la optimización y estandarización de procesos, con el fin de generar ventajas competitivas y comparativas, que se constituyen fortaleciendo el sector, con el objetivo de obtener desempeños en mercados mucho más extensos a nivel departamental, nacional e internacional.

La marcada competencia se vive también a nivel nacional, panorama en el cual las más grandes y tecnificadas industrias de las artes gráficas son las que efectúan contratos con las grandes organizaciones que requieren este tipo de servicios, quedándose con la mayor parte de la demanda nacional.

Los tratados de libre comercio que el país ya firmó y está adelantando colocan a este sector a competir con empresas a nivel mundial.

Muchas de las empresas del sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá al igual que otras organizaciones fueron constituidas de una manera empírica, pero a la vez fueron adquiriendo los conocimientos técnicos mínimos necesarios para mantenerse competitivas dentro del mercado.

Existe el programa de formación por competencias para la industria gráfica promovido por Cigraf (Centro de Desarrollo Tecnológico para la competitividad de la Industria de la Comunicación Gráfica). Este programa está “orientado a mejorar la productividad en las organizaciones, mediante la cualificación del recurso humano a través de la formación para el cumplimiento de los estándares de competencia laboral generados por la mesa sectorial de la industria gráfica colombiana y su posterior evaluación”<sup>56</sup>. Este programa de capacitación tiene un objetivo primordial y es la certificación del recurso humano como competente en sus áreas de desempeño, por parte del SENA, que en este caso es el organismo facultado y encargado de la certificación. Actualmente gran porcentaje de las empresas de la ciudad muestran un total desconocimiento sobre este tipo de actividades para la mejora del desempeño de sus colaboradores y de la organización en conjunto, lo que los pone en desventaja con otras organizaciones a nivel nacional que son conocedoras y que han implementado o se encuentran en el proceso de implementación de estos programas.

En el sector existen sistemas de gestión de calidad conformados informalmente, pero funcionan en la medida de las necesidades de cada empresa. La calidad de los productos y servicios es limitada por las exigencias de cada cliente, es decir, si un cliente requiere un producto en un corto periodo de tiempo sin importar que se pueda afectar su calidad la mayor parte de las organizaciones hacen caso omiso de esta exigencia.

La mitad de las organizaciones le restan importancia a la certificación de calidad o a la implementación de sistemas formales de gestión de la misma.

---

<sup>56</sup> *Formación por competencias laborales para las áreas de impresión offset y/o encuadernación, acabados y distribución de productos gráficos. Disponible en [www.tecnografialtda.com](http://www.tecnografialtda.com), julio 1 de 2009.*

En cuestiones ambientales son pocos los esfuerzos que se hacen en este sentido, pues la mayoría de las empresas no tienen un control adecuado de las cargas contaminantes generadas dentro de sus procesos de producción.

Este sector presenta una ventaja en cuanto a proveedores de papel, puesto que el Valle del Cauca ocupa el 85% de la producción nacional de este material vital para la impresión. Contamos con Propal S.A. y Cartón Colombia, las cuales son empresas proveedoras de casi todo el papel utilizado por el sector, lo que facilita el acceso a este insumo y reduce en gran medida sus costos por concepto de transporte dentro de la cadena de distribución.

Este sector hoy ha hecho alianzas con empresas distribuidoras de papel e insumos y cuenta con un centro de distribución colocado por Coimpresores de Occidente Ltda., dando con ello una mayor agilidad e inmediatez en el suministro de los insumos requeridos.

En cuanto a capacidad instalada la mayoría de los impresores del municipio utilizan máquinas marca Heidelberg “la cual es una empresa alemana líder a nivel mundial como proveedor de soluciones para clientes comerciales e industriales de la impresión”. Se cuenta con equipos de impresión de buena calidad, pero pobres en desarrollo tecnológico, esto debido a que son máquinas que llevan veinte o más años en el mercado y son principalmente de tipo monocolor, en las cuales no se puede realizar una impresión en línea.

Sumando todas las empresas se cuenta con 10 máquinas monocolor de ¼ mayor marca Heidelberg, una cuatro colores y una cinco colores, más unas 10 pequeñas de diferentes marcas.

El sector está en capacidad de competir entre sí mismo, pero se encuentra en desventaja en comparación con otras grandes empresas ubicadas en Cali y Bogotá.

Las líneas de financiación, ayudas especiales, incentivos, subvenciones, etc., en la ciudad son muy mínimas.

Las convocatorias de concursos gráficos, ferias, congresos, exposiciones, jornadas, seminarios y encuentros empresariales, poco interesan a los empresarios de este sector, lo mismo que a sus colaboradores.

No existen programas pilotos de modernización tecnológica e introducción de servicios avanzados de comunicaciones que satisfagan las necesidades actuales del sector.

Para la mayoría de empresas, es pues difícil llevar a cabo economías de escala mediante actividades diferenciadas, por lo que adoptan una orientación generalista

pese a presentar con ello una permeabilidad total respecto a la demanda coyuntural. Como consecuencia es común trabajar sobre pedido, aunque parece que eso se deriva en una ausencia de planificación respecto de las ventas.

### 6.3.2 Carvajal S.A.

Todo empezó allí. En 1904, alrededor de una rudimentaria y vieja imprenta, en una casa de un solo piso en la zona norte de Cali en la carrera 5 entre las calles 14 y 15, la familia Carvajal se reunía para construir las bases de lo que es hoy un conglomerado empresarial de 14 compañías con presencia en 17 países, ventas en todos los continentes y más de 15.000 empleados. En estos ciento ocho años de historia, Carvajal se destacó en distintos campos de la gerencia, como innovación, calidad, vocación internacional, manejo del talento humano, gerencia de una empresa familiar, estrategia y desarrollo tecnológico, entre otros. Estos logros no han sido fortuitos, sino el resultado del trabajo conjunto de cinco generaciones de empresarios con una cultura y valores en común. El primero de ellos, Manuel Carvajal Valencia, payanés, educador y político, llegó a Cali en 1877 en busca de oportunidades.

- **Nace Carvajal & Cía.** A comienzos del siglo pasado, Cali -poco más que un pueblo sin servicios públicos y aislados del país- tenía apenas 5 barrios y 30.740 habitantes. Manuel Carvajal, a pesar de su juventud, había afrontado duras luchas en la milicia y la empresa. Luego de intentar en la producción de quina, tomó la decisión de su vida: apostarle al negocio de impresión cuando nadie pensaba en cosa distinta al comercio, la venta de tierras, la ganadería y el transporte por caminos de herradura. Por ello, compró la totalidad de una vieja imprenta que había adquirido años antes a José María Materón junto con unos socios. Era una apuesta arriesgada. Estaba en juego el futuro de su esposa Micaela Borrero y sus seis hijos. Alberto y Hernando, los mayores, tuvieron que suspender sus estudios durante la Guerra de los Mil Días para apoyar a su padre. En su compañía, Manuel Carvajal fundó el 29 de octubre de 1904 lo que se denominó Imprenta Comercial, el primer antecedente de Carvajal en Colombia.

Este mismo año, el Carvajal Borrero creó el periódico El Día. Justo en su primera publicación, anunciaron la puesta en marcha de la Imprenta Comercial, que se encargaba de "toda clase de trabajos, libros, folletos, periódicos y hojas sueltas". El Día evidenciaba el perfil de los Carvajal, una familia que aportó al país desde el periodismo, la política, la milicia, la academia y la industria, desde cuando el primero de ellos llegó de España en el siglo XVIII, Domingo Carvajal Bernardo de Quiroz. En 1906, don Manuel Carvajal aprovechó las vacaciones de sus hijos y reunió a su familia. Allí, en presencia de todos, constituyó formalmente Carvajal y Cía., con un capital inicial de \$200.

- **La apuesta por el país.** Las primeras cinco décadas en la historia de Carvajal fueron de consolidación en el mercado interno y sentaron las bases de sus operaciones en industria y comercio. El desarrollo de las comunicaciones en el Valle y el resto del país le permitieron a Cali perfilarse como una de las ciudades de mayor influencia. Entonces, Carvajal & Cía. aprovechó para expandirse a municipios aledaños como Buga y Palmira. Es evidente cómo la ciudad y la empresa crecieron de la mano.

En este proceso, la familia supo responder a los cambios en el entorno. En 1912, Hernando y Alberto asumieron la presidencia de Carvajal & Cía., por la trágica muerte de su padre. Un ataque nervioso le llevó la vida defendiendo sus ideales ante un grupo de políticos liberales. Dos años más tarde, la Primera Guerra Mundial representó una oportunidad que los hermanos Carvajal Borrero supieron aprovechar. Carvajal & Cía. empezó a producir papeles rayados y otros artículos que antes se importaban. Este año también crearon un sistema de distribución propio y en 1920 montaron un almacén con la representación de la firma J.V. Mogollón & Cía., para distribuir productos importados. Desde entonces, Carvajal balanceó su actividad en comercio e industria, siendo fuerte en ambas.

Como muestra de una temprana vocación cosmopolita, en 1921, Hernando Carvajal viajó a Alemania e importó de este país la primera prensa litográfica de Carvajal & Cía., y luego en 1927 la primera prensa offset, con las cuales la empresa creció ampliamente. Este crecimiento se frenó al finalizar los años 20 con la Gran Depresión. Sin embargo, debido al buen manejo crediticio que había presentado durante largo tiempo, proveedores como la American Paper Exports Co. continuaron suministrándole materias primas. La compañía logró salir adelante y en 1934 trajo su primera prensa offset de dos colores, evidencia de que en Carvajal siempre existió una preocupación por permanecer actualizada tecnológicamente.

En 1939 se dio un relevo generacional en la empresa. A los 23 años, Manuel Carvajal Sinisterra, primogénito de Hernando Carvajal, asumió la presidencia de la compañía junto a su tío Mario Carvajal Borrero. La infortunada muerte de su padre y el retiro de su tío Alberto motivaron el repentino cambio. El joven Carvajal Sinisterra, quien había ingresado a la empresa por la Gran Depresión económica, con el dolor de abandonar sus estudios, se enfrentaba al reto de su vida, al cual respondió con creces. Tan solo un año después de asumir la presidencia, compró un negocio llamado Papelería Bogotá, la primera inversión de Carvajal fuera de Cali. En 1946 se montó una sucursal en Medellín y en 1958 en Barranquilla. Con presencia en las cuatro ciudades más grandes del país, Carvajal & Cía. adquirió proyección nacional.

- **Manuel Carvajal Sinisterra.** El aporte de Manuel Carvajal Sinisterra trascendió Carvajal. No solo fue el responsable de una etapa de gran crecimiento, sentó las bases de su internacionalización, consolidó sus valores y creó las empresas vertebrales del grupo. También fue fundamental para el país. Don Manuel era un filántropo que creía en Colombia. Fundó o participó en la fundación de instituciones como Ecopetrol, Fedesarrollo, la ANDI y el INCOLDA, entre otros. Fue ministro en dos ocasiones, de Minas y Petróleos en la presidencia de Laureano Gómez y de Comunicaciones en la de Carlos Lleras Restrepo.

La capacidad innovadora de Manuel Carvajal le permitió crear empresas de trascendencia en las décadas del 50 y 60. En 1950 logró el primer negocio de formas continuas para Colseguros, antecedente de la división Formas Eficientes, hoy parte esencial de FESA. En 1958 gestó el proyecto de imprimir un directorio telefónico en prensa offset de dos hojas. Entonces fue el de Bogotá y, como tal, el primer directorio de Latinoamérica. Así nació Publicar, empresa sobre la que luego se basó la proyección internacional de Carvajal. Más tarde, adquirió las primeras rotativas para la producción masiva de publicaciones como libros y revistas. Esto le permitió crear en 1960 Editorial Norma.

En estos años, Carvajal marcó hitos para el desarrollo. En tiempos en que las empresas del país solo pensaban en crecer gracias a la protección, la empresa miró hacia afuera en una actitud visionaria. En 1961, Carvajal y Cía. invirtió en la Corporación Gráfica de Puerto Rico para hacer impresos allí. Tuvieron que pasar tres décadas para que otras empresas, empujadas por la apertura, siguieran su camino. También en 1961 aconteció el hecho más valioso de su historia. Después de una campaña humanitaria, liderada por Manuel Carvajal, como un gesto de agradecimiento con la comunidad, la familia Carvajal cedió el 40% de sus acciones a la Fundación Hernando Carvajal Borrero, luego Fundación Carvajal (1977). Desde entonces, la fundación ha sido la mayor accionista de la empresa y ha concentrado sus esfuerzos en mejorar las condiciones humanas de la población del distrito de Agua blanca, la zona con mayores necesidades de Cali. Sus evidentes logros hacen de esta fundación un ejemplo para el mundo.

En 1965, Manuel Carvajal detectó que la industria de la impresión del país poco atendía la demanda de documentos de alto valor comercial y, por ello, creó la División Valores. Dos años más tarde, identificó que el mercado de libros animados tenía grandes posibilidades, por lo cual creó Mancol, empresa que llegó a imprimir libros en 18 idiomas, exportar a 50 países y abarcó el 70% del mercado mundial de estos productos. La competencia asiática volvió poco rentable el negocio.

Manuel Carvajal murió en 1971, poco después de cumplir su sueño de realizar



estudios superiores. En 1969 se graduó en negocios en MIT. En su reemplazo, llegó a la presidencia su hermano Jaime Carvajal Sinisterra. Hombre de evidente calidad humana, presidió Carvajal en los años 70. En su gestión se fortaleció la internacionalización de la compañía y el buen trato con la gente. Se crearon empresas como Offsetec (1973) en Ecuador, Musicar (1976) y Chimolsa (1978) en Chile, entre otras. Y, también, se cambió la estructura jurídica a sociedad anónima. Allí nació en 1976 Carvajal S.A. Luego, en 1979, Jaime Carvajal pasó a la dirección de la junta directiva y llegó a la presidencia Adolfo Carvajal Quelquejeu, quien había hecho carrera en Carvajal desde 1954 y fue el estratega que transformó la empresa en sus dos décadas en la presidencia.

- **El estratega.** El legado de Adolfo Carvajal Quelquejeu para Carvajal y el país es comparable al de Manuel Carvajal Sinisterra. En lo social, promovió la Fundación Carvajal y otras organizaciones de beneficencia, participó en la fundación de Coldeportes, entre muchas otras obras. Al frente de Carvajal S.A., entre 1979 y 1999, revolucionó la compañía. Es recordado como uno de los líderes empresariales más destacados del país por su capacidad para plantear estrategias, diseñar estructuras organizacionales y responder a cambios en el entorno.

En los años 80, Carvajal creció en divisiones y empresas dentro y fuera del país. Fueron tiempos en que se formaron y diversificaron los grandes grupos de la actualidad. Allí, don Adolfo supo continuar la tradición de sus antecesores y creció concentrado en su mayor competencia: impresión y artes gráficas. Este patrón ha distinguido la evolución Carvajal, permanecer atada a su corebusiness. Además de ello, involucró a la compañía en gestión de calidad. Fue la primera empresa del país en implementar círculos de calidad (1982), y distintas herramientas de gerencia para involucrar al recurso humano. En lo financiero, como destaca un estudio de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, supo crecer a partir de la reinversión de utilidades. Este ha sido el secreto de los Carvajal para permanecer vivos 108 años: invertir en la gente y ser cautos con el dinero.

La habilidad empresarial de don Adolfo se evidenció en su capacidad para responder ante cambios en el entorno. Un año después de la crisis financiera de 1982, Carvajal S.A. se reacomodó, creando la primera compañía cúpula conocida en el país: Carvajal Inversiones S.A. Y luego, ante la apertura, realizó la mayor transformación organizacional de su historia.

En 1995, entendió que debía especializarse para enfrentar la competencia y apalancar la expansión internacional. Entonces, creó el holding con la cual pasó de más de 30 empresas y unidades de negocio, a nueve compañías fortalecidas, agrupadas por sectores y con autonomía administrativa. En su momento, Cargraphics, Sycom, Carpak, Editorial Norma, Musicar, Mepal,

FESA, Publicar y Bico Internacional. Esto fue años antes que los demás grupos se reacomodaran a finales de los 90. Adolfo Carvajal dejó la presidencia, para asumir la embajada de Francia en 1999. Dos años más tarde, murió en Cali a los 71 años de edad.

- **Cambio de paradigma.** Alfredo Carvajal tuvo las riendas del grupo e hizo honor a sus antecesores. Ex alcalde de Cali, hombre sosegado y gran estadista, es igualmente visionario en las exigencias de los tiempos modernos. Entendió que la autonomía en las empresas del grupo, fruto de la holding de 1995, hacía que se perdieran economías de escala. Entonces creó GC2, rentable empresa de servicios compartidos. También ha entendido que debe permanecer ligado a su mayor corebusiness, que ha evolucionado.

El negocio de la impresión está cambiando, ya no se realiza en forma centralizada ni requiere transporte físico, pues lo que se transportan son bits de información. Esto plantea un desafío gigantesco para cada una de las empresas del grupo. Por ello, ejemplos como IBC Solutions, la empresa más grande del país en B2B, e Integrar, en consultoría informática, demuestran que los Carvajal están ganando la batalla.

- **Carvajal se Reinventa.** Ricardo Obregón lidera el proceso de transformación de la multinacional colombiana para enfrentar los cambios de sus negocios tradicionales de impresión y papel y aprovechar las oportunidades que brindan otros sectores, como la tercerización. El reto es buscar mayor diferenciación.
  - Los retos del sector impresor.
  - El Liderazgo.
  - El foco de Carvajal.
  - En los últimos tres años los ingresos de Carvajal se estabilizaron.
  - Conserva la estructura de diversificación de su negocio.
  - El 45% de sus ingresos viene de fuera de Colombia.

Para el 2020, Carvajal proyecta tener ingresos por más de US\$2.600 millones. Si alguien pregunta por la posibilidad de renovar las grandes empresas de América Latina para enfrentar las exigencias del Siglo XXI, valdría la pena sugerirle que mire el caso de la Organización Carvajal. Este grupo empresarial colombiano está hoy en el vértice de unas tendencias de cambio económico, tecnológico y de modelo de negocios que representan el reto más grande que ha tenido que enfrentar en su historia. En los próximos años se jugará el futuro mismo de la organización y se definirá si una de las organizaciones más tradicionales y emblemáticas del país logra proyectarse hacia el nuevo escenario, o si se marchitará gradualmente. Todo dependerá del éxito que tengan los cambios que la organización está poniendo en marcha hoy.

### 6.3.3 Panamericana editores

Fundada en 1961, Panamericana Librería y Papelería S.A. cuenta con 22 puntos de venta en la ciudad de Bogotá y tiene presencia en las ciudades de Neiva, Villavicencio, Barranquilla, Cúcuta, Cartagena, Medellín y Valledupar. Dentro de su proceso de expansión se estima que próximamente cubrirá los mercados de las ciudades de Pereira y Bucaramanga.

Las líneas de productos que ofrece a sus clientes son:

- Librería y Textos Escolares y Universitarios
- Papelería Escolar y de Oficina
- Arte y Papeles Especializados
- Tecnología e Informática
- Regalos y Misceláneos
- Didácticos
- 

Panamericana se inicia como librería en 1964, más tarde como papelería y en la actualidad se proyecta como un concepto de autoservicio de entretenimiento y cultura con líneas como tecnología, variedades, libros, papelería oficina, papelería escolar, arte y otras.

"Panamericana comprende que el mercado evoluciona permanentemente, que los cambios generacionales obligan a desplazamientos naturales a otras líneas de producto. Por eso ahora en Panamericana acompañamos a los clientes desarrollando nuevos esquemas de mercado", dijo Claudia Velasco, gerente comercial de Panamericana.

Indicó que en Panamericana entretenimiento y cultura es el enfoque de esta época, "donde comprar ha pasado de ser el simple hecho de intercambio de dinero por mercancía, a una verdadera y enriquecedora experiencia de compra".

Hoy los 28 puntos de venta convierten a Panamericana en un verdadero almacén de cadena. Su expansión ha llegado a las ciudades de Medellín, Cartagena, Barranquilla, Cúcuta, Neiva y Villavicencio.

- **Historia.**

En 1964 Panamericana abre su primer almacén ubicado en la avenida Jiménez con carrera décima. Este primer local tenía un área de 110 metros cuadrados.

En 1976 incursiona en las artes gráficas y en 1988 inicia su desarrollo industrial. Hace 11 años separa jurídicamente la parte gráfica de la parte comercial y nace Panamericana Formas e Impresos empresa que es líder en el sector gráfico con tecnología de punta y que genera alrededor de 650 empleos de planta y 200 temporales.

En las librerías de Panamericana se cuenta con un fondo editorial propio (Panamericana Editorial) con más de 2.300 títulos.

Panamericana Librería y Papelería genera en la actualidad alrededor de 1.300 empleos directos, en promedio 200 temporales y 500 indirectos durante todo el año.

#### **6.3.4 OP Gráficas.**

Hombre nacido en provincia y crecido en la metrópoli. Empresario por naturaleza, un amplio sentido innato de la empresa, lo que ha permitido olfatear las oportunidades que dentro de los sectores de la industria gráfica y del papel, el de la construcción y los negocios en general se le han presentado o ha desarrollado.

Su grupo empresarial no hubiera sido posible sin un liderazgo visionario con una finalidad única: crear empresa. Así va apareciendo como uno de los más importantes en la industria gráfica colombiana, con un conjunto de empresas llamadas con razón por banca, los clientes, los proveedores y amigos, Grupo Sáenz Hurtado. Con estas empresas conformó lo que hoy se denomina Grupo Op Gráficas S.A.

Firme creyente en el desarrollo y la evolución del pensamiento humano, de la integración y simbiosis entre éste, la formación y la experiencia. Ha estado vinculado a los más reconocidos foros y claustros que la academia ofrece al empresario, culminando su formación en Alta Gerencia y, posteriormente, presidentes de empresa, de la Universidad de los Andes. Fue el creador del título "Honoris Causa" especialista en Gerencia de Recursos Humanos, de la Universidad Sergio Arboleda.

José Sáenz tiene un gran espíritu de asociación social y gremial. Esto lo llevó a participar con ahínco en Andigraf (Asociación Nacional de la Industria Gráfica) donde obtuvo gran reconocimiento del empresariado y donde, al compartir experiencias y orientar estrategias gremiales, se constituyó en el líder que logró el fortalecimiento del gremio gráfico.

No es extraño ni ocasional obtener de José Sáenz la sorpresa editorial de un escrito interpretativo o lúcido resumen del último autor de temas empresariales, o en general de la humanidad y su evolución, deleitándonos con sus comentarios y pensamientos obsesionado por incorporarlos en su día a día personal y empresarial.

Esta misma obsesión lo lleva a imponer su dinámica en todas y cada una de sus actividades, buscando el triunfo y el merecido reconocimiento que le ha otorgado la vida por ser un empresario visionario y creyente en la raza empresarial colombiana.

Es coautor de los libros A Pulso de Hollman Morales y Talento Empresarial escrito por un grupo de empresarios del Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Actualmente participa en el nuevo foro de presidentes de Bogotá, Institución de Desarrollo Empresarial, y en el Programa Nacional “Colombia Compite” dirigido por la Presidencia de la República.

Su hogar está conformado por cinco hijos: Iván José, Lupe Natacha, las gemelas María Andrea y María Catherine, y Juan Pablo.

Sería incompleto este perfil si no se incluye a Lupe, su esposa, quien desde hace 38 años lo acompaña en sus batallas. No sería posible hablar de un gran hombre sin reconocer la gran mujer que durante su vida y desarrollo lo ha acompañado con sus ecuánimes consejos y ha comprendido sus contradictorios debates.

### **6.3.5 Imágenes Gráficas S.A.**

El mundo de hoy afronta procesos de cambio acelerado que exigen mayores destrezas y habilidades para lograr adaptarse y sobresalir ante el dinamismo global. Un ejemplo de este tipo de innovación y proyección al éxito es el de Imágenes Gráficas S.A., a quienes Andigraf se enorgullece y felicita por la obtención del Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación 2012 – 2013 una iniciativa de la Corporación Calidad, con el apoyo y reconocimiento institucional del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

El premio busca reconocer a las organizaciones de Colombia que se destacan por tener las mejores prácticas en su gestión, tal como lo ha logrado durante estos últimos 3 años Imágenes Gráficas, atreves del dinamismo en la identificación permanente de brechas y en la implementación de sistemas y prácticas avanzadas que permiten la gestión y proyección de actividades, como una organización de Clase Mundial.

Imágenes Gráficas S.A. ha venido trabajando permanentemente por lograr un crecimiento que se hizo notorio en la cohesión e integridad de los productos ofrecidos al público. Para el doctor Fernando Alomía, fundador de esta empresa, fue una sorpresa el recibimiento de este Premio que los posiciona como una de

las organizaciones más importantes del sector. “Nosotros nos sentimos complacidos con el recibimiento de este galardón, fue algo que no esperábamos porque no nos habíamos postulado, sin embargo agradecemos la labor y seguimiento realizada por la Corporación en la selección de las empresas. Consideramos que todo esto se debe al trabajo permanente que le apuesta la innovación y a la creatividad, y al notable crecimiento que hemos obtenido en un 83% en 5 años.

Los componentes claves que Imágenes Gráficas utilizó para lograr este crecimiento fue volver integral el producto, a través de cuatro grandes unidades de negocios divididas en: Soluciones Impresas, Soluciones de Visibilidad de Marca, Soluciones en Productos Promocionales y Soluciones en Mercadeo Estratégico. No nos quedamos solo en soluciones impresas sino que le hemos a otras unidades de negocio complementarias al sector de la Comunicación Gráfica” explicó el Dr. Fernando Alomía.

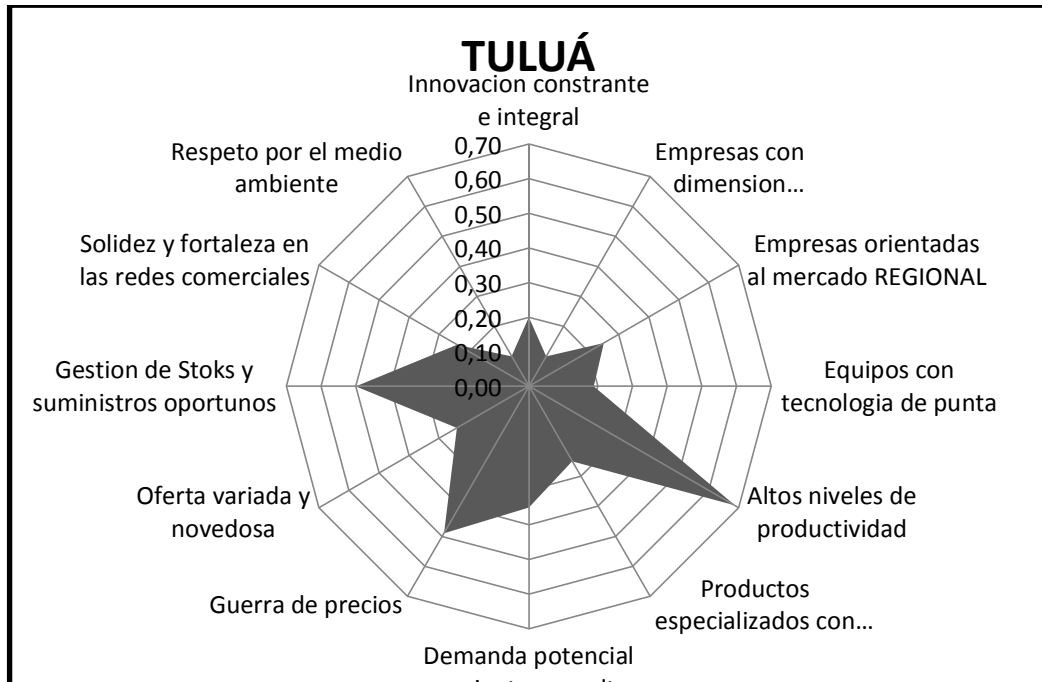
Este tipo de reconocimientos, son motivo para continuar trabajando en el gremio por la cohesión de modelos de excelencia en la gestión de actividades que promuevan la competitividad y crecimiento de las organizaciones.

**Cuadro 24. Matriz de perfil competitivo.**

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		TULUA		CARVAJAL		PANAMERICANA		IMÁGENES GRÁFICAS		Op GRÁFICAS	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
<i>Innovación constante e integral</i>	10,0%	0,1	2	0,20	7,5	0,75	5	0,50	5	0,50	5	0,50
<i>Empresas con dimensión internacional</i>	10,0%	0,1	1	0,10	4,5	0,45	4	0,40	4	0,40	5	0,50
<i>Empresas orientadas al mercado REGIONAL</i>	5,0%	0,05	5	0,25	5	0,25	5	0,25	4,5	0,23	5	0,25
<i>Equipos con tecnología de punta</i>	7,5%	0,075	2,5	0,19	7,5	0,56	5	0,38	6	0,45	5	0,38
<i>Altos niveles de productividad</i>	12,5%	0,125	5,5	0,69	11	1,38	9	1,13	5	0,63	9	1,13
<i>Productos especializados con calidad total</i>	10,0%	0,1	2,5	0,25	8,5	0,85	7	0,70	6	0,60	7	0,70
<i>Demanda potencial creciente, consulta exigencia</i>	7,0%	0,07	5	0,35	7	0,49	7	0,49	5	0,35	7	0,49
<i>Guerra de precios</i>	7,0%	0,07	7	0,49	5	0,35	6	0,42	5	0,35	4	0,28
<i>Oferta variada y novedosa</i>	8,0%	0,08	3	0,24	8	0,64	6	0,48	4	0,32	6	0,48
<i>Gestión de Stocks y suministros oportunos</i>	10,0%	0,1	5	0,50	10	1,00	6	0,60	6	0,60	7	0,70
<i>Solidez y fortaleza en las redes comerciales</i>	8,0%	0,08	3	0,24	8	0,64	5	0,40	4	0,32	6	0,48
<i>Respeto por el medio ambiente</i>	5,0%	0,05	2	0,10	4	0,20	3	0,15	3	0,15	4	0,20
	<b>100,0%</b>	<b>1,00</b>		<b>3,60</b>		<b>7,56</b>		<b>5,89</b>		<b>4,89</b>		<b>6,08</b>

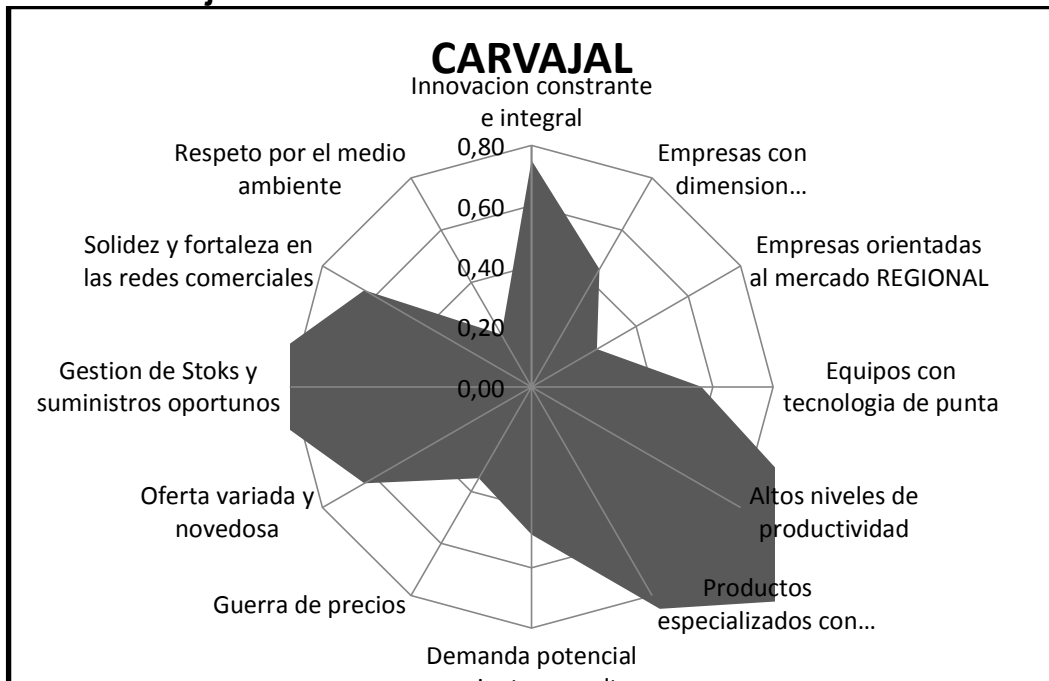
Fuente: Los Autores

**Gráfico 47. Sector de las pequeñas organizaciones de la Comunicación  
Gráfica del Municipio de Tuluá.**



Fuente: Los Autores

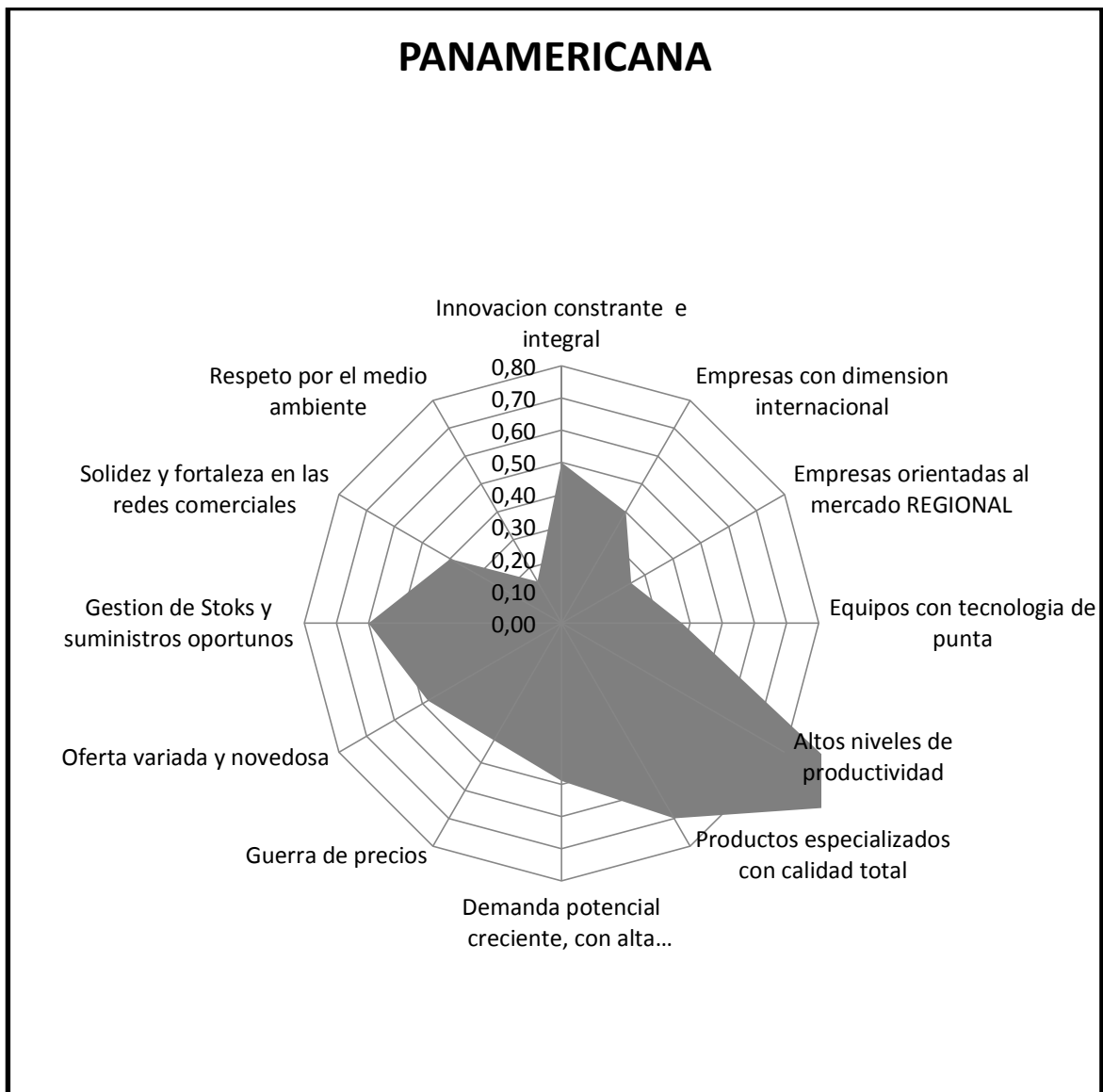
**Gráfico 48. Carvajal S.A.**



Fuentes: Los Autores.

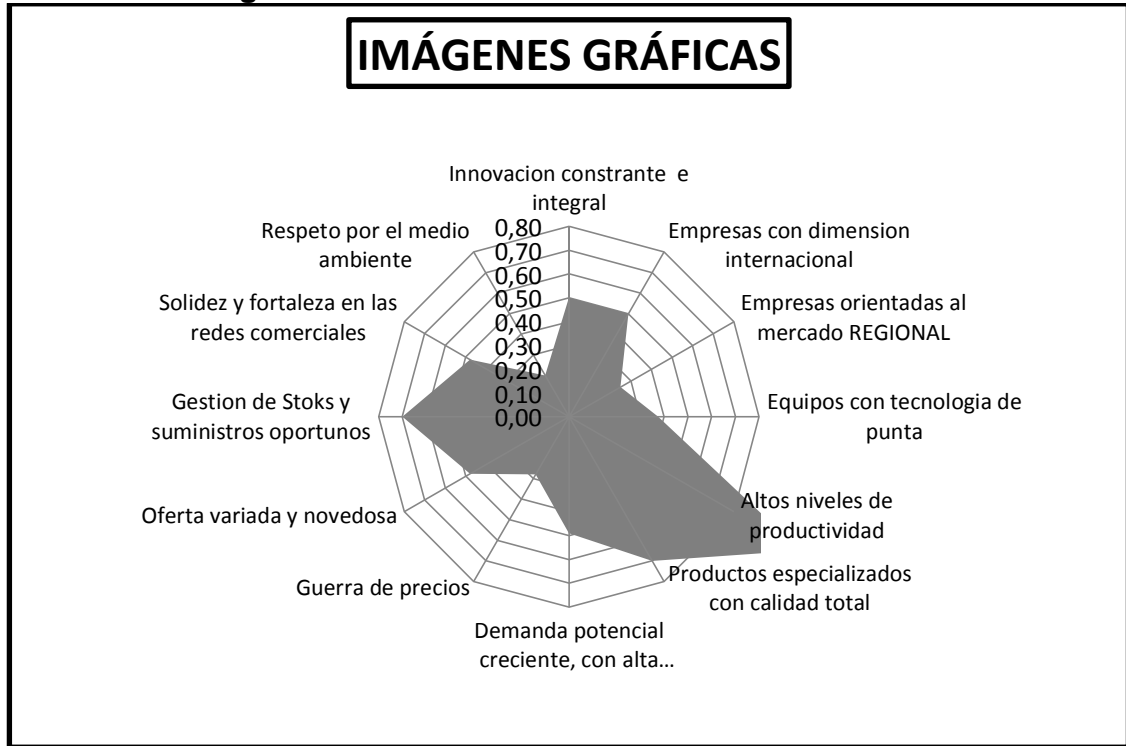


**Gráfico 49. Panamericana editores.**



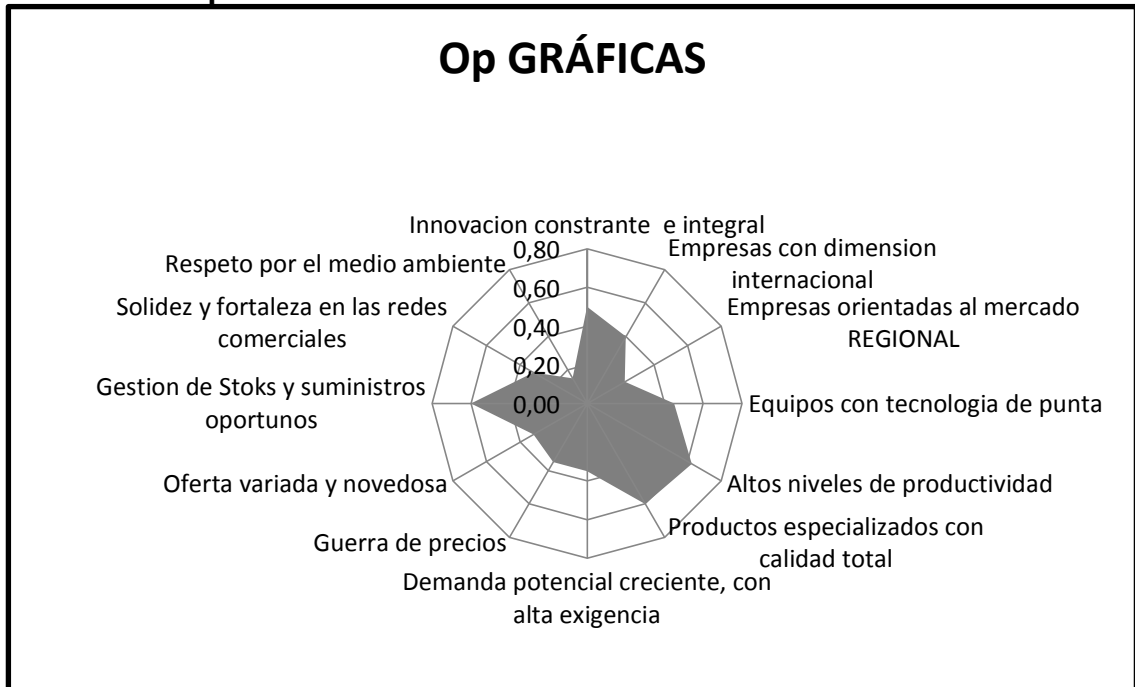
Fuente: Los Autores.

**Gráfico 50. Imágenes Gráficas**



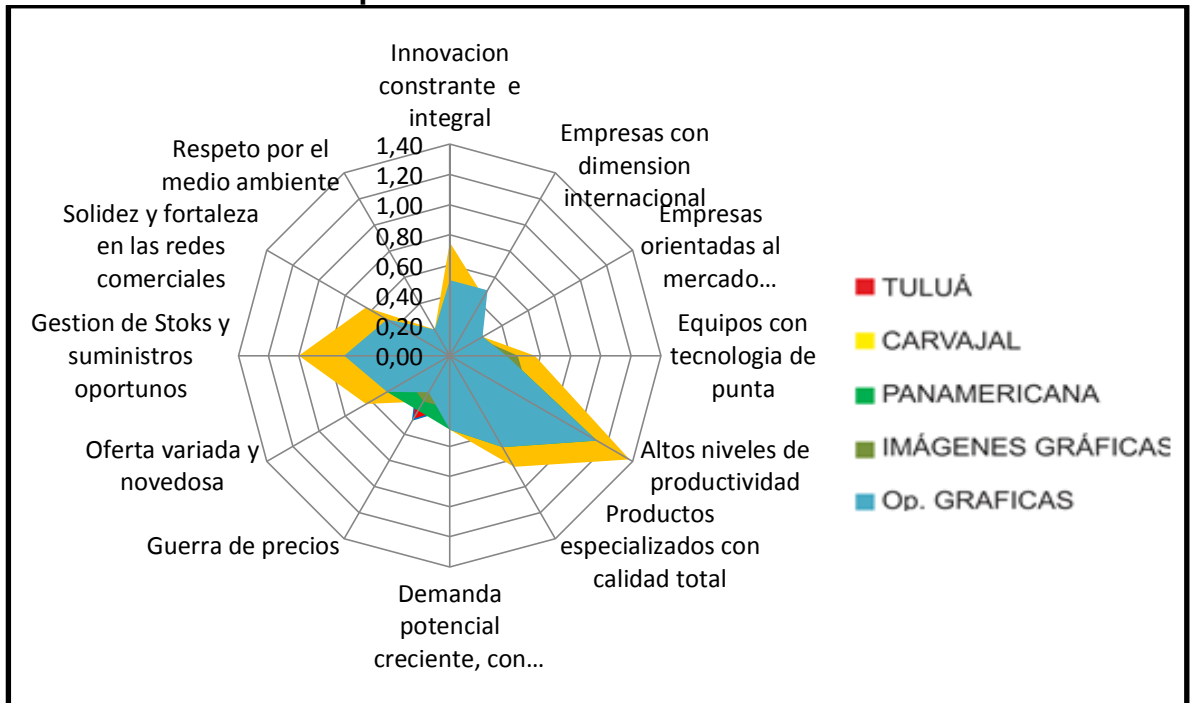
Fuente: Los Autores.

**Gráfico 51. Op Gráficas.**



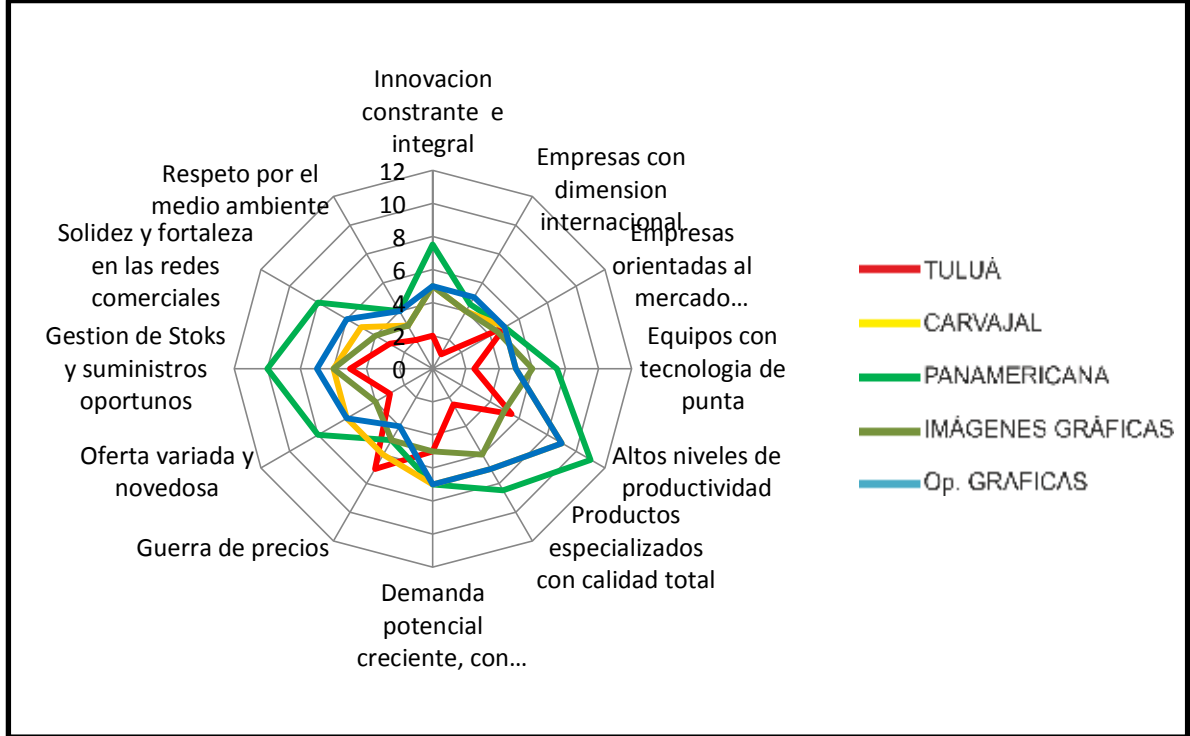
Fuente: Los Autores.

**Gráfico 52. Radares Sopesados**



Fuente: Los Autores.

**Gráfico 53. Radares Sopesados**



Fuente: Los Autores.

Estos radares de Benchmarking, nos muestran las fortalezas y prácticas exitosas que tienen estas empresas del sector de la comunicación gráfica, ya que se han preparado para dar el gran salto, adquiriendo tecnología, pues existe el convencimiento y certeza que son industrias de talla mundial.

Observamos la constante innovación tanto en los procesos materiales de producción industrial, como en los modos de gestión de recursos humanos de la estructura financiera de la empresa o de los canales de venta como una de las características más sobresalientes del sector.

Por otro lado, la innovación fluye también en la gestión empresarial integral. A grandes rasgos, dos son los parámetros fundamentales hacia los que tiende la industria: la especialización en producto y la adopción de políticas de calidad.

La especialización en producto repercute en una mayor eficiencia en capacidad productiva pero, dada la elevada estructura de los costos y las inversiones requieren amplios segmentos de mercado para justificarla. Dentro de un marco competitivo cada vez más globalizado, esta estrategia pone especialmente a las medianas empresas y Mi Pymes al riesgo de ser absorbidas por una de las grandes multinacionales del sector.

Tal dependencia de factores externos también se reproduce en el ámbito de las materias primas dada la obtención de unas condiciones favorables por parte de los proveedores es fundamental. Así visto, no extraña que el sector sea especialmente sensible a la coyuntura económica general.

Respecto a los sistemas de gestión de la calidad, las ventajas competitivas intrínsecas que ofrece su implantación están asimismo claramente influenciados por las exigencias de los compradores ya homologados en tales procedimientos, en mayor medida grupos internacionales aunque, cada vez más, se suman clientes locales y regionales.

Por ello, la necesidad de incluir sistemas de gestión y aseguramiento de calidad como parte de la estrategia empresarial, es una tendencia que debe ser asumida por la empresa gráfica independientemente de su tamaño, pero siempre bajo un compromiso lógico entre los requerimientos y los costes de gestión de la calidad.

Otro elemento que aparece como fundamental es la política comercial. Los empresarios perciben que la demanda potencial es creciente, pero cada vez más exigente. Para adquirir y consolidar un puesto competitivo en el mercado suele acudir a la denominada guerra de precios, aunque no es este el único recurso.

Las nuevas políticas comerciales pasan por prepararse para participar de los nuevos canales de comunicación y venta (internet, distribución digital...), así como por prestar importantes servicios complementarios, como sistemas de almacenamiento para entregar el material a plazos, distribución sin costes para el cliente, posibilidad de pagos aplazados o asesoramiento técnico. En este punto, se echa de menos la existencia de estrategias de fidelización de los clientes.

Junto a esto, las pequeñas empresas deben además aprovechar su mayor versatilidad y proximidad al cliente para ofrecer otros servicios no accesibles de forma competitiva para los grandes impresores. Estas nuevas líneas de actividad y negocio pasan por la reconversión digital de la producción, preferiblemente con la incorporación del color, el micro tirado y los sistemas de impresión personalizada o de datos variables.

Igualmente importante es la labor de los agentes comerciales propios con la adecuada formación, tanto sobre los productos como los servicios, ya que no sólo ultiman la venta, sino que llegan a crear y definir el producto en concreto, adecuando el precio y el procedimiento técnico.

Carvajal S.A. es el modelo empresarial más competitivo. Este grupo está hoy en el vértice de unas tendencias de cambio económico, tecnológico y de modelo de negocios.

Carvajal tiene grandes fortalezas que la destacan en el ámbito internacional. Es una de las empresas colombianas con mayor tradición de internacionalización, al punto que en los años 90's, cuando muchos miraban a los mercados internacionales con temor, ya actuaba en más de 10 países.

También es uno de los conglomerados familiares que reconoció la necesidad de adoptar una estructura moderna de gobierno corporativo, en la cual los miembros de la familia deben someterse a competir con el talento externo si quieren trabajar en las empresas. Tiene un portafolio diversificado y está avanzando hacia la transformación de los diferentes negocios.

Panamericana Editores, aunque en el mercado lleva sólo medio siglo se encuentra en un proceso de expansión muy interesante. De iniciar como librería y más tarde como papelería en la actualidad se proyecta como un concepto de autoservicio de entretenimiento, cultura, con líneas como tecnología, variedades, libros haciéndolos más asequibles a los futuros lectores y promoviendo la lectura como una actividad de valor cultural para las próximas generaciones, papelería de oficina, papelería escolar, arte y otros.

Ha incorporado nuevas tecnologías buscando una mayor productividad. Su mayor esfuerzo está centrado en el ámbito de los servicios, brindando una oferta variada y novedosa, buscando para sus clientes cubrir todas sus demandas mediante un único suministrador.

Op. Gráficas tiene su fortaleza en impresión de libros, capacitación personal y espíritu gremial, posee equipos modernos y en la actualidad ha hecho una gran diferenciación del producto abriendo en todo el país tiendas de suvenires, estrategia que le ha dado excelentes resultados, pues todos sus productos implican un valor agregado que se refleja en publicidad.

Imágenes Gráficas, además de la impresión elaborada con excelente calidad en equipos muy modernos con maquinaria en óptimas condiciones, ha incursionado en el mercado de las máquinas usadas para el sector de la comunicación gráfica, que se entregan con un mantenimiento completo.

Su propietario Dr. Fernando Alomía, ha venido trabajando permanentemente por lograr un crecimiento que se hizo notorio en la cohesión e integridad de los productos y servicios ofrecidos al público.

El sector de las pequeñas organizaciones de la Comunicación Gráfica del municipio de Tuluá tiene como propósito prioritario y objetivo central el crecimiento y el mayor desarrollo de esta industria, por ello tiene la necesidad urgente de introducir cambios reales y eficaces en la organización y manejo de las unidades de producción. Los avances tecnológicos de hoy son de tal naturaleza y tan rápidos que la obsolescencia puede aparecer en un abrir y cerrar de ojos. Por eso

hay que estar alerta para cambiar no solamente los procesos productivos sino los procedimientos administrativos y el nivel tecnológico de estas empresas. Y, claro la actitud del empresario.

Por último podríamos decir que para el fortalecimiento de este sector en el municipio de Tuluá “hay que pasar de la economía competitiva a otra colaborativa”<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> FRASE O ASEVERACIÓN DEL TEÓRICO EDUARDO PUNSET. Revista Técnicas Gráficas No. 207. Agosto – Octubre de 2010. Página 11.

## 7. RECURSOS Y CAPACIDADES DEL SECTOR DE LAS PEQUEÑAS ORGANIZACIONES DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA DEL MUNICIPIO DE TULUÁ

### 7.1 PRESENTACIÓN

De manera habitual al momento de realizar el análisis interno de una organización o sector económico resulta conveniente centrarse en los recursos y capacidades.

El **análisis de recursos y capacidades** tiene como propósito identificar de manera puntual las potencialidades de la organización y/o del sector económico, de manera particular en aquellos factores que hacen la diferencia en relación con el resto y pueden proporcionar lo que se denomina una “*ventaja competitiva*”.

Se entiende por ventaja competitiva “*Las características o atributos poseídos por un producto o marca que le confieren una cierta superioridad sobre los competidores inmediatos*” (Lambin, 1995).

“Coordinar y aprovechar de forma adecuada y eficiente los recursos con que cuenta la organización en relación a sus rivales, es una de las alternativas teóricas para explicar la consecución del éxito competitivo. Desde esta perspectiva, la clave del éxito competitivo se sitúa en elementos pertenecientes a la propia empresa, una idea que conceptualmente ha propiciado el desarrollo de la TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES” (Grant, 1991)

Desde esta óptica, en relación con otras, sugiere que “las diferencias existentes en los niveles de éxito alcanzados por las empresas se explican, más que por las características estructurales del sector en el que actúa, por las diferentes dotaciones de recursos y capacidades de las organizaciones” (Barney, 1991).

Los factores competitivos se clasifican en internos y externos (*Variables que se derivan del entorno de actuación de la empresa: Sociales, económicos, políticos, legales, culturales, demográficas, ampliamente tratados en el capítulo 3 ANÁLISIS DEL ENTORNO*).

Los factores internos se refieren a las variables propias de cada empresa: Recursos físicos, técnicos, financieros, humanos, etc., y a las habilidades y conocimientos tecnológicos, organizativos, directivos etc.

“**Los recursos** por si solos no generan renta alguna; es necesaria su adecuada coordinación para conseguir ventajas sobre los competidores” (Grant, 1991; Amit y Schoemaker 1993).

“**Las capacidades** son precisamente esto, la facultad de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa” (Grant, 1991). “En definitiva, **las capacidades** son las formas en que la



empresa combina sus recursos” (Amit y Schoemaker 1993) y “permiten incrementar el stock de recursos intangibles, desarrollar las actividades básicas más eficientemente que sus competidores y, por último, adaptarse a los cambios implantando estrategias de forma anticipada” (Collis, 1994).

El conocimiento de los recursos estratégicos, permitirá la identificación de variables del éxito competitivo, del sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, al mismo tiempo que será de utilidad para la gestión práctica de este tipo de empresas.

Para que las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, “mejoren su posición relativa respecto a su competencia es necesario que los directivos sean capaces de identificar las áreas clave de gestión, es decir, aquellos elementos que la empresa debe asegurar para ser competitiva” (Pil y Holwelg, 2003).

Es posible clasificar los recursos por categorías:

- **Tangibles Financieros:** Disponibilidad de recursos financieros.
- **Tangibles Físicos:** Infraestructura física, muebles e inmuebles, maquinaria y equipo
- **Intangibles humanos:** Conocimientos, habilidades, destrezas, capital intelectual, competencias laborales, liderazgo, habilidades comunicativas, etc.
- **Intangibles no humanos:** marca, prestigio, historia, sistemas de gestión, imagen corporativa.

Respecto de las capacidades es preciso anotar que representan la habilidad colectiva para alcanzar sinergias que impactan positivamente los índices de productividad, marcando diferencias con los competidores; significa que las capacidades serán distintivas en la medida que superen a sus competidores.

“No todos los recursos y capacidades son iguales estratégicamente, existen algunas características que determinan su importancia” (Hill y Jones, 1996) y (Amit y Schoemaker, 1993).

## 7.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

- **Valor.** Se considera el valor de un recurso o capacidad en función de la posibilidad de aprovechar las oportunidades del entorno o contrarrestar sus amenazas.
- **Escasez.** Otras organizaciones no disponen fácilmente del recurso o capacidad

- **Relevancia.** Capacidad de marcar diferencia en su ámbito de actuación.
- **Durabilidad.** Mantener en el tiempo ventajas en materia de recursos y capacidades.
- **Transferibilidad.** Rapidez o agilidad con que otras organizaciones pueden adquirir recursos y capacidades.
- **Imitabilidad.** Facilidad que tienen otras organizaciones para imitar o copiar los recursos y capacidades
- **Sustituibilidad.** Eventualidad de obtener recursos y capacidades alternativos que satisfagan las mismas necesidades en condiciones similares.
- **Complementariedad.** Efecto sinérgico, es decir, el impacto del aporte de recursos y capacidades, superando los resultados cuando actúan conjuntamente.
- **Apropiabilidad.** Los recursos y capacidades no tiene carácter de exclusivos, es decir, pueden estar al alcance de otras organizaciones.
- **Capacidad de la organización para explotar el recurso.** Uso correcto y efectivo de los recursos y capacidades, aplicando una adecuada estrategia.

En el presente capítulo, de manera concreta analizaremos el papel jugado por la cooperación entre estas empresas, los recursos (talentos) humanos, la innovación y la tecnología, la calidad, tecnologías de la información y la comunicación (TIC's).y los recursos financieros:

- **COOPERACION.** Procedimiento mediante el cual se establecen vínculos y relaciones entre empresas ya sea de naturaleza jurídica o por intermedio de acuerdos explícitos o tácitos posibilitando la unión o la alianza de capacidades y recursos, sin que ello implique fusión, con el propósito de potenciar e incrementar sus ventajas competitivas.  
“La cooperación representa un alternativa estratégica que permite alcanzar el tamaño competitivo en ciertas actividades, sin necesidad de fusionarse y por tanto manteniendo la independencia jurídica y patrimonial” (Aragón y Rubio, 2.005).
- **RECURSOS HUMANOS.**La gestión en materia de recurso humano con el objetivo de mejorar los procesos de previsión de la fuerza laboral, reclutamiento, selección, contratación, bienestar laboral, sistemas de

compensación y beneficios, constituye una tarea que cobra relevancia cada vez más.

“Entendemos por gestión de los recursos humanos a los mecanismos que permiten atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que les ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa” (Mc Evoy, 1984).

- **INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA.** La innovación entendida como “novedad” o “renovación”, y la tecnología entendida como la capacidad de combinar conocimientos y habilidades para resolver problemas y/o satisfacer necesidades, constituyen un imprescindible recurso en las empresas que caminan por el sendero del mejoramiento continuo, la competitividad y la productividad.

“Por innovación se considera el cambio en los productos y procesos, la mejora de los mismos, los nuevos enfoques de marketing o las nuevas formas de distribución” (North et al., 2001).

“La tecnología se puede entender como el conjunto de conocimientos, formas, métodos, instrumentos y procedimientos que permiten combinar recursos y capacidades en los procesos productivos y organizativos para lograr que estos sean eficientes” (Donovan, 1996).

- **CALIDAD.** La calidad como atributo de bienes y servicios que garantizan total satisfacción al consumidor, es sin duda un elemento diferenciador en el escenario de la competitividad.

“La calidad del producto o servicio consiste en lograr la conformidad o adecuación del conjunto de las características o atributos de un producto o servicio con las necesidades y expectativas del comprador” (Price Waterhouse, 1995).

- **TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC’S).** “Dentro de los recursos tecnológicos, se incluyen el stock de tecnologías, la experiencia en su aplicación (Know How) y los medios humanos, científicos y técnicos para su desarrollo” (Grant, 1996).
- **RECURSOS FINANCIEROS.** “La capacidad de endeudamiento de la empresa y la generación de recursos internos determina su capacidad de inversión y su capacidad de resistencia a los ciclos económicos” (Grant, 1996). “Así mismo, el mantenimiento de buenos estándares financieros, a través de una adecuada gestión financiera, es uno de los factores resaltados como necesarios para

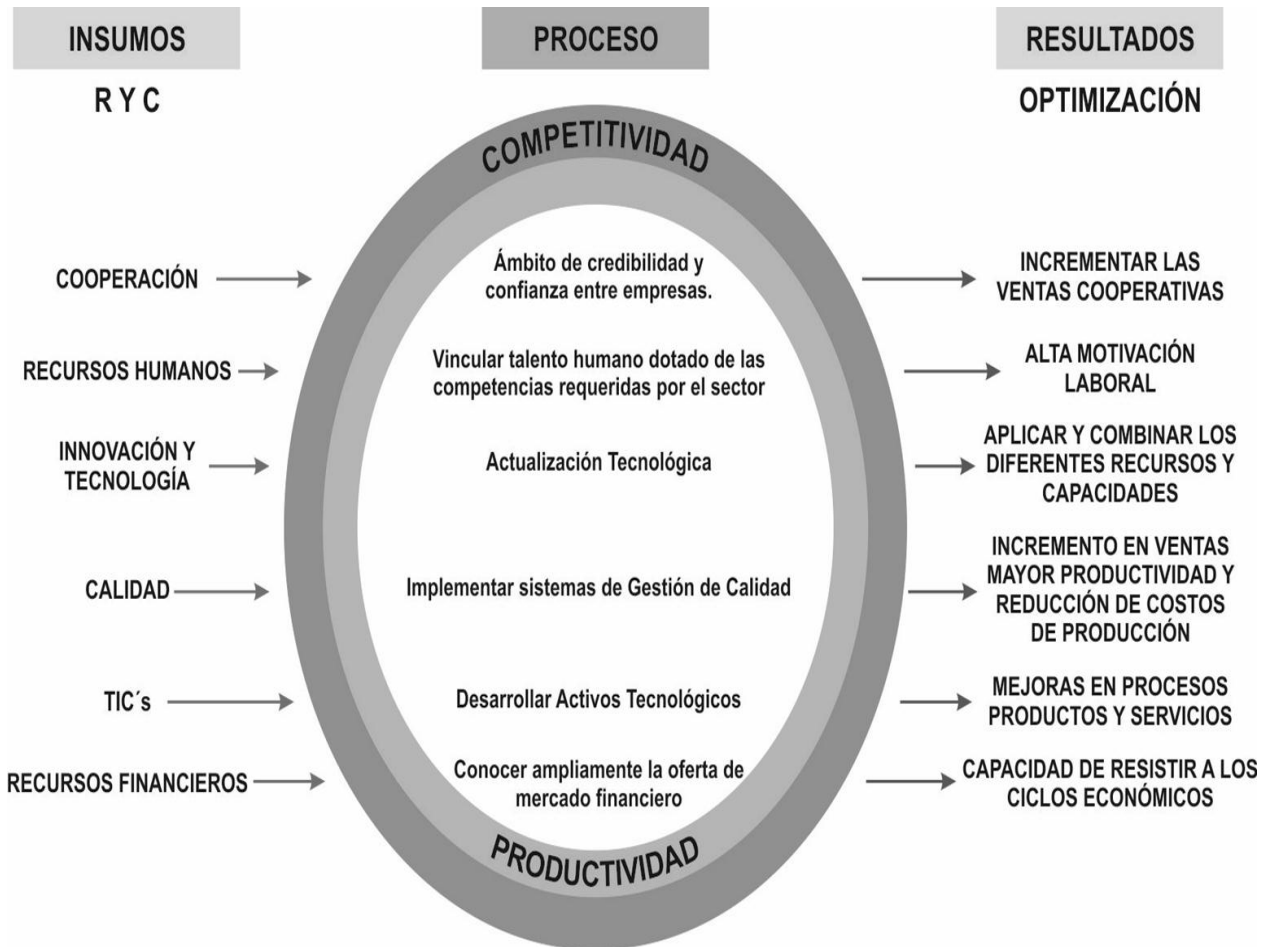
alcanzar el éxito competitivo en las organizaciones” (Huck y McEwen, 1991; Acar, 1993; Warren y Hutchinson, 2000).

**Cuadro 25. Enfoque sistémico de recursos y capacidades para el sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, caso de estudio cinco empresas.**

<b>INSUMOS: RECURSOS Y CAPACIDADES</b>	<b>PROCESO: ACCIONES PARA MEJORAR NIVELES DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
<b>COOPERACIÓN</b>	Establecer vínculos y relaciones entre empresas en un ambiente de credibilidad y confianza	Erigir un cierto grado de interrelación con el propósito de incrementar las ventajas competitivas.
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Gestionar acciones que permitan vincular talento humano dotado de las competencias requeridas por el sector	Obtener excelentes canales de comunicación, mayores niveles de flexibilidad, alta motivación laboral, mayor claridad organizativa, mayor cercanía del directivo a los puestos de trabajo y mejor adaptación de la gestión directiva con sus trabajadores.
<b>INNOVACIÓN Y TECNOLOGIA</b>	Demandar Stocks de tecnologías, desarrollo de experiencias y de los medios humanos, científicos y técnicos.	Aplicar conocimientos, formas, métodos, instrumentos y procedimientos para combinar los diferentes recursos y capacidades en los procesos productivos y organizativos
<b>CALIDAD</b>	Implementar sistemas de gestión de calidad total a corto, mediano y largo plazo	Obtener rentabilidad por la consecución de nuevos clientes, el aumento de las ventas, el aumento de la productividad y la reducción de los costos de producción.
<b>TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y LA COMUNICACIÓN TIC'S</b>	Integrar y desarrollar activos tecnológicos, incluir stocks de tecnologías, experiencias en su aplicación (Know How) y los medios humanos, científicos y técnicos pertinentes	Posicionarse por delante de los competidores, gracias a las mejoras que se introducen en sus procesos, productos y servicios.
<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>	Constituir reservas y fondos, conocer ampliamente la oferta del mercado financiero y las entidades de crédito, generar recursos internos, implantar y controlar sistemas de contabilidad de costos, establecer presupuestos anuales y saber aprovechar las ayudas oficiales.	Fortalecer capacidad de endeudamiento financiero y la capacidad de resistencia a los ciclos económicos, utilizar fuentes de financiamiento propias.

Fuente: LOS AUTORES.

**Gráfico 54. Modelo sistémico de gestión para recursos y capacidades en el sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá.**



FUENTE: LOS AUTORES

## 7.3 PROCESOS PRODUCTIVOS EN LAS ARTES GRÁFICAS

### 7.3.1 Diseño

- **¿QUÉ ES EL DISEÑO GRÁFICO?**

**DISEÑO:** Se usa para referirse al proceso de: **PROGRAMAR - PROYECTAR - COORDINAR - SELECCIONAR Y ORGANIZAR.**

**Diseño** no es sinónimo de dibujar.

**Gráfico** no significa dibujos - grabados - figuras - grafismos ni ornamentos.

**DEFINICIÓN:** Diseño Gráfico visto como actividad es la acción de concebir, programar, proyectar y realizar comunicaciones visuales, producidas en general por medios industriales y destinados a transmitir mensajes específicos a grupos determinados.

- **El diseñador gráfico y la comunicación.** El **Diseñador Gráfico** trabaja en la interpretación, el ordenamiento y la presentación visual de mensajes. Su sensibilidad para la forma debe ser paralela a su sensibilidad para el contenido.

Un **Diseñador de Textos** no ordena Tipografía, si no que ordena palabras, trabaja en la efectividad, la belleza y la economía de los mensajes. Este trabajo más allá de la cosmética tiene que ver con la planificación y estructuración de las comunicaciones, con su producción y con su evaluación.

**APOYOS:** FOTÓGRAFO O ILUSTRADOR  
CALÍGRAFO O DIBUJANTE TÉCNICO  
OTROS ESPECIALISTAS

- Habilidad para trabajar en equipos multidisciplinarios.
- Habilidad para establecer buenas relaciones interpersonales.
- Especialista en comunicación humana, aunque su medio específico sea el visual.

### 7.3.1.1 Software utilizado para diseño gráfico

- **Fotografía**

- **Photoshop.** Es un programa de tratamiento de imágenes, retoque fotográfico y pintura en color.

Es una excelente herramienta de post-producción y puede producir separaciones de color y medios tonos de una buena calidad.

- **Versátil:** Dispone de una amplia gama de herramientas de pintura, de modificación, de selección y métodos para ajustarlos, niveles de grises o las imágenes en color.

Permite transformar fotografías digitalizadas.

- **Imágenes vectoriales:** Líneas y curvas.
- **Imágenes de mapas de bits:** Negrilla o mapa de pequeños cuadrados -Píxeles.
- **Fire works.** Es útil para optimizar el tamaño de las imágenes, editar archivos animados, crear botones, animaciones o vuelcos.

- **Ilustración o vector**

- **Illustrator** .Define en cierta manera el lenguaje gráfico contemporáneo, mediante el dibujo vectorial.

Este software contiene opciones creativas, un acceso más sencillo a las herramientas y una gran versatilidad para producir rápidamente gráficos flexibles para su impresión, video, publicación en la web y dispositivos móviles.

- **Free hand.** Es un software muy potente de ilustración profesional que nos permite realizar desde el anagrama más simple hasta el folleto más complicado o la infografía más espectacular.  
Técnica de obtención de imágenes por medio de procedimientos informáticos.
- **Corel Draw.** Es un programa de dibujo vectorial que facilita la creación de ilustraciones profesionales, desde simples logotipos a complejos diagramas técnicos. Las presentaciones mejoradas de utilización de texto y las

herramientas de escritura de Corel Draw permiten color, proyectos de gran cantidad de textos, como folletos e informes, con más facilidad que nunca.

- **Página web.** Se usa para mostrar el portafolio de servicios de una organización o empresa.

### 7.3.2 Pre prensa

- **ANTES**
  - Era un trabajo casi artesanal.
  - Se trabajaba con plumones, letra set, cemento de caucho y cartón para el montaje de los originales.
  - Las artes eran ilustraciones pintadas a mano o con aerógrafo.
  - Bastante habilidad manual y paciencia. **(ver Anexo C)**.

**7.3.3 Fotomecánica.** Los originales de línea eran tomados por cámaras oscuras y pasadas a películas de foto contraste. Los artes, digitalizados por escáner de tambor y también pasada a película **(ver Anexo D)**.

El Fotomecánico, era el encargado de aplicar las tramas por nosotros indicadas calzando a mano los diferentes porcentajes y juntándolas con las películas de las artes hasta llegar al juego final de 4 películas (C - M - Y - K).

### “UN FOTOMECÁNICO EXPERTO PODÍA TOMAR DÍAS DE TRABAJO”

Con la llegada de los computadores los talleres convencionales desaparecieron. Pre prensa Digital - Salidas de Películas. **(ver Anexo E)**

#### **DTP \* (COMPUTADOR PLANCHA)**

Exposición de los datos de la imagen directamente sobre la plancha de impresión, sin utilizar películas intermedias...

#### **DTP\*\* (DIRECTO A PRENSA)**

**Impresión Digital.** Eliminación de las películas y las planchas de impresión intermedias mediante la transferencia directa de datos de la imagen a los cilindros de impresión de la prensa.

Las oficinas de fotomecánica también tienden a desaparecer.

### 7.3.4 Impresión



- **Historia**
  - **AÑO 593 - China**

**Xilografía (Invento se debe a los Monjes Budistas).**

Reproducción por primera vez y de forma múltiple, dibujos y textos con la ayuda de caracteres de imprenta tallados en tablas de madera (Impresión en seda o papel). **(ver Anexo F.)**

- **AÑO 868.** Se imprime el primer libro (Un Sutra Budista con ilustraciones).
- **AÑO 1040.** Al Alquimista Chino Pi Cheng, se le deben los caracteres móviles de imprenta y con ellos la composición tipográfica (se realizaba con arcilla sobre moldes en negativo y posteriormente se cocían, una vez terminados se unían sobre un marco metálico componiendo frases, unidas todas con masa adhesiva, y se procedía a la impresión. Estas técnicas llegaron a occidente mucho después.
- El Holandés Coster (XIV) sería el primero en utilizar tipos móviles de madera.
- Siglo XV Johannes Gutenberg = Inventor de la Imprenta, por su creación de tipos móviles de plomo fundido, mucho más resistentes: TIPOGRAFÍA. Letras en plomo, que después se unían, una a una formando las palabras en relieve en la llamada galera de composición para poder imprimir con ellos sobre el papel.
- **AÑO 1443.** Encargó a un tornero de Maguncia (Konrad Sasbach) la construcción de su imprenta.
- **AÑO 1447.** Consiguió imprimir un pequeño calendario.
- **AÑO 1451.** Una gramática de latín.
- **AÑO 1468.** Su obra cumbre la Biblia.

Su invento se extendió por toda Europa y permaneció prácticamente inalterable hasta principios del Siglo XX.

En 1710, dos inventos confieren un gran impulso a la técnica de impresión: JACOB CRISTOF LA BLON, descubre la tricromía (reproducción de imágenes en colores - rojo azul y amarillo).

J. VAN DEL MEY (Holandés) en compañía del predicador alemán Johannes Muller inventa la ESTEREOTIPA (reproducción masiva, rápida y barata de formas de impresión en relieve basadas en planchas de plomo).

- **AÑO 1796.** Alois Senefelder (Austriaco)

**Litografía.** Primer proceso de impresión en plano. Consistía en transferir una imagen sin alto relieve al papel mediante la utilización de una piedra especial que tenía propiedades químicas, los cuales permitían adherir tintas a las zonas de imagen y no a las zonas en blanco.

**LITHUS = PIEDRA**

**GRAPHOS = ESCRIBIR**

- **AÑO 1846.** El inglés Smart ----- Rotativa (Pliegos sueltos de papel)
- **AÑO 1848.** The Times (Diario Londinense) pone en funcionamiento por primera vez una rotativa de este tipo.
- **AÑO 1851.** T. Nelson (Británico) desarrolla una rotativa para la impresión sobre bobinas continuas de papel.
- **AÑO 1886.** Omar Mergenthaler.

**Linotipo**, una máquina maravillosa mediante un teclado similar al de una máquina de escribir, permitiría componer rápidamente las líneas de texto utilizando diminutos matices que caen con precisión desde un depósito al ser oprimida la letra respectiva.

En 1904 la Litografía dio paso al offset gracias al invento de Iva W. Rubel (Ruso) trabajador en Norteamérica.

#### 7.3.4.1 Tipos de impresión

- **Tipografía.** Es uno de los sistemas más antiguos de impresión de la industria gráfica. Durante siglos fue la única técnica de impresión para grandes tiradas. **(Ver Anexo G)**
- **Flexografía.** Se imprime con formas de relieve que reciben la tinta mediante el rodillo anilox grabado con hueco.

Es un sistema versátil y económico utilizando principalmente para artículos de decoración y materiales de empaque. **(Ver Anexo H)**

- **Hueco grabado o roto-grabado.** Algunos de las primeras prensas rotativas fueron presas de roto grabado.

Se utiliza hoy día para impresión de empaques a color sobre materiales transparentes y flexibles tales como plásticos y folia de aluminio, baldosas y pisos de vinilo. Materiales de vinilo para tapicería, papel de colgadura adhesivo, plásticos laminados y estampillas de impuesto y de correo. (Ver Anexo

Rivaliza intensamente con la flexografía. **(Ver Anexo I)**

- **Serigrafía (Screen).**
  - Sofisticados y muy primitivos.
  - La mayor parte de la impresión se hace a mano y con equipo muy elemental.

La Serigrafía moderna es automatizada hasta con prensas rotativas de alta productividad, con hornos que secan la tinta rápido. Su último desarrollo es en sistema digital. **(ver Anexo J)**

- **LITOGRAFÍA.** es un procedimiento de impresión creado en el año 1796, hoy casi en desuso salvo para la obtención y duplicación de obras artísticas. Su creador fue el alemán Aloys Senefelder (1771 - 1834). Etimológicamente la palabra litografía viene de los términos griegos *lithos* piedra y *graphe* gráfico (dibujo)
- **Offset.** El Offset consiste en transferir una imagen desde una placa metálica a una mantilla de caucho y de allí al papel, obteniéndose una impresión suave y sencilla.

#### 7.3.4.2 Tipos de prensas

- **Monocolor.** Una sola unidad de impresión **(Ver Anexo K)**
- **Prensa multicolor alimentada por hojas.** Varias unidades de impresión pueden tener dos, cuatro, cinco, seis o más unidades de impresión, e imprime dos o más colores en una sola pasada por la prensa.
- **Prensa de impresión ambos lados alimentada por hojas.** Impresión con anverso y reverso. Se denominan “Perfecting” o “Perfectos” la más conocida la perfecta convertible.**(Ver Anexo L)**
- **Prensa offset alimentado por rollos.** Gran parte de la primera expansión que ha tenido la industria litográfica en los últimos 10 años se debe al

crecimiento de la impresión por OFFSET en rollos. Su velocidad es su gran ventaja.

- **Prensas rotativas.** (Ideal para trabajos largos de alta calidad a color). Las planchas tienen que ser curvas. **(Ver Anexo LI)**
- **Alimentadas POR HOJAS.**
- **Alimentadas por rollos.**
  - Imprime un rollo o tira continua de papel por ambos lados en un solo paso.
  - A medida que se termina un rollo de papel, este se cambia por uno nuevo con un empalme automático sin necesidad de parar la prensa.
  - La calidad que se puede obtener en ellos no se considera tan buena como la obtenida en prensas alimentadas por hojas.
- **Reprografía.**
  - **Duplicadora (multilith - abd - chief - división).** Pequeños trabajos. Ideales para imprimir rápidamente formularios requeridos como hojas para inventarios, lista de precios, boletines, etc. **MASTER. (Ver Anexo M)**

7.3.4.3 **Máquinas copiadoras de oficina.** Se utilizan para reproducir copias de cartas, etc....75 gr. **(ver Anexo N)**

7.3.4.4 **Impresión digital.** (Computadora al papel)

## **7.4 INSUMOS**

### **7.4.1 Tintas**

- POR SISTEMAS DE IMPRESIÓN  
OFFSET - Tipografía - Serigrafía - Flexografía - Roto grabado.
- TINTAS DE SEGURIDAD
- BIFLUORECENTE
- REACTIVA AL LÁPIZ
- FOTOCROMÁTICA
- TERMOCROMÁTICAS
- PARA RASPAR (Loterías) **(ver Anexo O)**

## 7.4.2 Papel

**7.4.2.1 Historia.** El hombre siempre ha querido comunicarse y dejar su testimonio a las nuevas generaciones.

En la prehistoria lo hacía mediante dibujos en las paredes. Posteriormente los egipcios, hacia el año 2.500 A.C. inventaron el papiro, una especie de papel hecho con la corteza de esa planta. Solo en el año 105 D.C. TS´ai inventó el papel en china.

Se transcribían los libros a mano en los Monasterios.

### Foto 1. El papel.

- **Clases de papel.** Bond - Copia - Cartulina (Manila - Bristol - Folder) - Propalcote - Adhesivo - Químico - Cartones WPC - Kraff - Papel Carbón - Papel Biblia - Papel Fotocopia - Papel para libros - Pergamino - Periódico.

•

### 4.3. MANTILLAS - MOJADORES - RODILLOS

### 4. 4. SOLVENTES Y LUBRICANTES QUÍMICOS

- Limpiador
- Solución de Fuente
- Goma Protectora
- Secantes
- Pasta suavizante

### 5. CORTE (70 x 100)

- LAS GUILLOTINAS
- LAS CUCHILLAS
- EL LISTÓN DE CORTE (Madera o Empack)

### 6. TERMINADO

**Incluye muchas operaciones diferentes:** Ensamble - Troquelado - Barnizado (U.V.) - Laminados- Realce ( Repujados) - Estampados - Plegado - Intercalado - Perforado - Refilado - Corte - Encintado - Engomado - Argollado - Cocido.

## 8 CADENA DE VALOR

### 8.1 PRESENTACIÓN

En opinión de Peter Drucker; *“La empresa, que no es una unidad unidimensional, sino una comunidad polivalente de actividades, recursos, intereses y problemas, admite planteamientos y respuestas muy diversas.”*<sup>58</sup>

Antes de introducirnos de lleno en este capítulo y teniendo en cuenta las características individuales muy especiales de cada una de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, (**Grafiartes, El Acierto, Cultura Pilosa, Formax y Francisco’s Impresos**) objeto de nuestro análisis nos llama la atención el estilo campechano y popular del siguiente refrán: *“Proyectos y planes sin dinero es tanto como meter carne en el horno sin encender la llama.”*

Somos conscientes que la pequeña empresa siempre tendrá futuro, como lo plantea Peter Drucker en su libro **REFLEXIONES PARA UN DIRECTOR**, página 203: *“No creo que en el porvenir, y por supuesto en ningún caso en el presente y en el pasado, el elefante haya hecho desaparecer a la termita; en general los pequeños insectos han soportado perfectamente la prueba de la supervivencia. Hay un gran peligro de que se extingan los elefantes en África, pero la mosca o la termita de ese continente no corren tal riesgo.*

*El mayor problema que tiene es que con frecuencia se halla aislada en el espacio y en el tiempo. La pequeña empresa necesita todos los instrumentos básicos de gestión, pero no han de ser de igual complejidad que en la empresa mediana o grande. Ha de pensar en su estructura presente y futura, en sus objetivos y fines. Aunque no tiene por qué elaborar un complejo plan a largo plazo, sin embargo sí ha de contar con una orientación, ha de saber que desea y espera y conocer a donde va, igual que la gran empresa.”*

Describiremos en esta parte de nuestra investigación cómo estas pequeñas empresas planean, organizan, ejecutan y controlan, con vista a la generación de valor lo referente al manejo de materiales e inventarios, el desarrollo de actividades necesarias para la transformación en productos finales a partir de los insumos recibidos, el almacenamiento y entrega de productos terminados, así como el empaque, mantenimiento y conservación de equipos, de manera que se ofrezca al mercado productos y servicios que satisfagan las exigencias de los clientes, haciendo uso de campañas y estrategias publicitarias y promocionales pertinentes ofreciendo la garantía de un verdadero y efectivo servicio post venta.

---

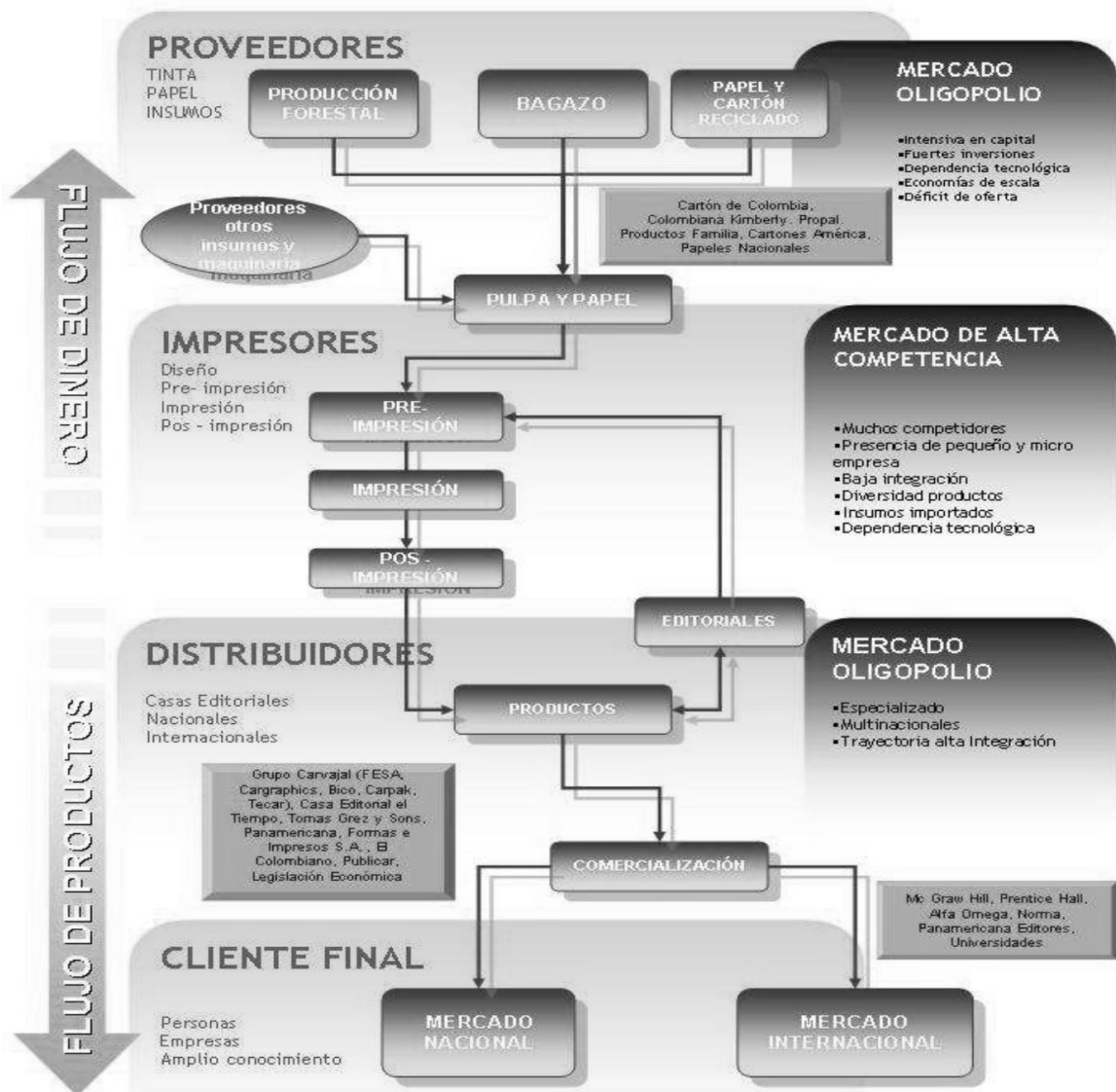
<sup>58</sup> DRUCKER, Peter. Reflexiones para un diorefctor..Gestion ediciones. p203 1980

Las anteriores actividades deben ser apoyadas por tareas que permitan una efectiva labor de compras tanto de materias primas como de maquinarias, equipos, vehículos y edificaciones, con un adecuado uso de la tecnología de punta y una pertinente aplicación de acciones de investigación y desarrollo. Ninguna de estas actividades puede garantizar exitosos resultados sin el concurso de un talento humano motivado, reconocido y capacitado que garantice un eficiente y competente desempeño, acciones que finalmente se traducen en lo que llamaremos infraestructura de estas pequeñas organizaciones y que se evidencian en una efectiva administración que abarque aspectos tales como planeación, finanzas, contabilidad, apoyo legal y relaciones con el estado, entre otras.

De el adecuado y pertinente manejo de esta cadena de actividades se obtendrá como resultado un margen que se manifiesta como la capacidad para generar o destruir valor y que en el mejor de los casos debe ser fuente de contribución en la generación de trabajo digno y estable que aporte a la maximización de la riqueza en lo económico y en lo social.

A nivel nacional y tomado como fuente el documento de la Universidad Antonio De Nebrija, para el doctorado en ciencias empresariales, Madrid España junio 2008, elaborado por LUZ MARINA SÁNCHEZ AYALA y titulado: ***ESTRATEGIA OPERACIONAL PARA PYMES COLOMBIANAS DEL SECTOR DE LAS ARTES GRÁFICAS BASADA EN LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES***, el siguiente es el esquema de la cadena de valor para este importante sector de la economía colombiana a nivel nacional:

Gráfico 55. Cadena de valor sector de las artes gráficas.



Fuente: Estrategia operacional para pymes colombianas del sector de las artes gráficas basada en la teoría de los recursos y las capacidades. LUZ MARINA SÁNCHEZ AYALA. Pág. 80 disponible en <http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/163/4/SanchezLuz2008.pdf>

Considerando la importancia de identificar dentro de la cadena de valor aquellas actividades que contribuyen a crear o destruir valor en las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, (**Grafartes, El Acierto, Cultura Pilosa, Formax y Francisco's Impresos**) que constituyen nuestro caso de estudio en el horizonte de tiempo entre los años 2005 al 2015, destinaremos este capítulo a clasificar y organizar los más importantes procesos



de dichas empresas, con el fin de que puedan utilizarse como herramienta efectiva para identificar y priorizar acciones de mejoramiento.

Seguiremos la metodología propuesta por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (Ventaja Competitiva: Creación y Sostentamiento de Funcionamiento Superior. 1985)* ampliamente definida en el *marco teórico - conceptual*, procederemos con ajuste al siguiente esquema:

**Gráfico 56. Esquema de la cadena de valor**



Fuente: Betancourt G, Benjamín. Análisis Sectorial y competitividad .2010. p.170

Etimológicamente valor proviene del latín *valere*, que significa “ser fuerte”. Según la real academia española valor es:

1. m. Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.
2. m. Cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da por poseerlas cierta suma de dinero o equivalente.
3. m. Alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase.

4. m. Subsistencia y firmeza de algún acto.
5. m. Fuerza, actividad, eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos.
6. m. Equivalencia de una cosa a otra, especialmente hablando de las monedas.
7. m. Persona que posee o a la que se le atribuyen cualidades positivas para desarrollar una determinada actividad.
8. m. *Fil.* Cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables. Los **valores** tienen polaridad en cuanto son positivos o negativos, y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores.

Todas las organizaciones empresariales, aun aquellas sin ánimo de lucro, establecen procesos que tienen como único propósito generar valor para el usuario o consumidor; dicho valor se dimensiona en la medida en que produzca mayor satisfacción al cliente o consumidor, al mínimo costo de producción, implica por lo tanto abordar procesos con plena calidad que garantizan la eliminación de los **RE: Rechazos, reclamos, reproceso, repeticiones, reproches, retardos, retrocesos**. La presencia de estos **RE**, generará en la organización no solo pérdida de credibilidad e imagen sino que además, en el peor de los casos, puede llevarla incluso a la quiebra financiera.

*El valor de una cosa destinada al uso del hombre se mide por el precio a ella asignado, a cuyo fin se ha inventado la moneda, como Aristóteles señala. Por consiguiente, si el precio excede el valor de la cosa, o, por el contrario, la cosa excede el valor del precio, no existiría ya igualdad de justicia. Por tanto, vender una cosa más cara o comprarla más barata de lo que realmente vale es en sí mismo injusto e ilícito<sup>59</sup>.*

El modelo Porteriano que aplicaremos como herramienta para nuestro análisis de cadena de valor se plantea a partir de cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias (o transversales).

**Las Actividades primarias** (secuenciales), son procesos que impactan directamente en los productos y/o servicios que el cliente consume. Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, diseño, fabricación, venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades, directas, indirectas y de control de calidad.

## 8.2 LOGISTICA DE ENTRADA

La facilidad en la consecución de materias primas puede trasladarse al cliente en manifestaciones de mayor y mejor valor agregado.

---

<sup>59</sup>Santo Tomás de Aquino, *Suma Teológica*, Biblioteca de Autores Católicos, 1956, tomo 8, p. 66.

En un proceso de concientización para la conservación y mejoramiento del medio ambiente, la cadena de la comunicación gráfica está comprometida con el uso de material reciclable como la reutilización del bagazo de la caña, y sobrantes de papel que se reprocesan para obtener nuevamente papel limpio.

Para el caso puntual de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, (***Grafiartes, El Acierto, Cultura Pilosa, Formax y Francisco's Impresos***) existe una importante ventaja en el manejo y adquisición de materiales, su almacenamiento y el control de inventarios. Siendo el fuerte la compra de materias primas: papel, tintas y planchas.

Todos los mencionados son asociados o vinculados a la **COOPERATIVA DE IMPRESORES Y PAPELEROS DE OCCIDENTE LTDA**, con sede principal en la ciudad de Cali y con una bodega de distribución en Tuluá, que permite comprar en el mínimo tiempo posible, a precios de mayorista y en las cantidades necesarias de acuerdo con las demandas de; papel, tintas y planchas. El proceso de compras agota los siguientes pasos:

- Solicitud de materias primas e insumos con especificaciones requeridas.
- Se obvia la cotización de precios, en la mayoría de los casos, por cuanto el papel de la cooperativa, entre otros, es el de regulador de precios.
- En la selección de proveedores, normalmente se acude a la cooperativa por las garantías que ofrece.
- Elaboración de orden de compra o servicio.
- Se procede a la compra de materias primas e insumos al proveedor seleccionado.
- Entrada de materias primas e insumos al almacén de suministros.
- Entrega de materias primas e insumos de acuerdo con los requerimientos de producción.

En nuestra calidad de investigadores pudimos evidenciar que sin excepción las empresas objeto de estudio hacen un excelente manejo del almacenamiento de estas materias primas encontrando, que los inventarios son mínimos o mejor con un alto grado de exactitud a los requerimientos de producción, lo que significa que no se destruye valor por comprar y almacenar cantidades innecesarias de inventarios. Cabe anotar que tanto las condiciones de transporte, empaque y

embalaje se ajustan cabalmente a los requerimientos en materia de calidad y de oportunidad.

Es preciso advertir que son mínimas o nulas las dificultades al momento de solicitar al proveedor la reposición de materias primas e insumos devuelta por averías.

**Gráfico 57. Logística de entrada.**



Fuente: Los autores.

### **8.3 OPERACIONES**

Las operaciones en la industria gráfica para el tamaño de empresas en el municipio de Tuluá, no difieren en líneas generales respecto de la industria en general y comprenden las siguientes actividades:

**Pre – prensa.** Es el proceso que se realiza antes de imprimir y consiste en el Diseño y desarrollo de las planchas (positivo o negativo) de conformidad con las especificaciones y requisitos del cliente. Para el caso de nuestro estudio el 60% de las empresas cuenta con esta fase del proceso y el 40% restante lo terceriza.

Para este proceso se utilizan maquinas denominadas **COMPUTER TO PLATE** o simplemente **CTP**. En español se traduce como "DIRECTO A PLACA" O "DIRECTO A PLANCHA". Este equipo tiene un costo aproximado de 170 millones de pesos, en Tuluá el 40% de las empresas cuentan con este tipo de equipos que solamente utilizan aproximadamente el 35% de su capacidad instalada, en clara demostración de destrucción de valor, en tanto que el 20% de las empresas posee pre prensa digital MARCA AGFA MODELO 2002, ACCUSET FAMILY OF IMAGE SETTERS. Equipo para el proceso de filmada de negativos de todos los diseños que salen del computador. Valor aproximado \$10.000.000, utilizado en un 90% de su capacidad instalada, contribuyendo a la generación de valor.

El proceso de pre prensa agota los siguientes pasos:

- Cotización, (requerimientos, especificaciones y requisitos del cliente y producto).
- Orden de producción.
- Diseño.
- Materia prima e insumos para fotomecánica (revelador, películas para revelado, fijador, tintas, acetatos, agua, etc.).

**Prensa.** Este proceso consiste en reproducir en cualquier material impreso de acuerdo a especificaciones y requisitos, empleando una máquina de impresión en la que las imágenes a imprimir se curvan sobre un cilindro. La impresión puede efectuarse sobre gran número de sustratos, incluyendo papel, cartón y plástico. Nuestra investigación revela que en esta etapa del proceso de la industria gráfica se tiene el siguiente panorama:

En líneas generales no se dispone de equipos nuevos, la mayoría de estos equipos son importados de segunda y reconvertidos, sus modelos datan de los años 70, 80 y 90. Que operan en muy buenas condiciones técnicas pero que no obstante producir buenos resultados distan de la tecnología de punta. Esta es una realidad no solo para el municipio de Tuluá, sino para todo el país cuando hablamos de los pequeños productores de la comunicación gráfica. Referimos por ejemplo el caso de la maquina GTO 46 que data del año 1.963 y que se encuentra instalada y operando en 3 de las 5 empresas que son objeto de nuestro estudio, para el caso de esta máquina su valor comercial asciende a los 30 millones de pesos en promedio y se utiliza en al menos un 90% de su capacidad instalada.

Solo una de las cinco empresas muestra un desarrollo de vanguardia en el uso de la tecnología digital.

Tres de las cinco empresas poseen plotters de diferentes tamaños y especificaciones, estos equipos tienen un costo que oscila entre los 10, 30 y 60

millones de pesos y su capacidad instalada solamente se aprovecha en 70% aproximadamente, en una clara manifestación de destrucción de valor.

**Post Prensa.** En esta fase del proceso se realizan operaciones finales requeridas para entregar el producto de acuerdo a especificaciones y requisitos del cliente como troquelado, numerado, pegado, plegado perforado, intercalado, engomado, encuadernación, corte y otros.

Este proceso en la empresa Tuluëña es bastante artesanal, las maquinas utilizadas en este proceso son; cosedoras manuales, cosedoras eléctricas de alambre, plegadoras, encoladoras, brochas, perforadoras de pies, taladros de árbol, mesas de intercalado y guillotinas. Solo dos de las cinco empresas poseen maquinas plegadoras, están realizan uno, dos, tres y hasta cuatro pliegues; el valor promedio de esta máquina es de 4.5 millones de pesos y su capacidad instalada se emplea en aproximadamente un 55%.

En un porcentaje superior al 85%, los empresarios realizan mantenimiento preventivo a su maquinaria, en el suministro de repuestos es frecuente encontrar dificultades y por el modelo de las maquinas en muchas ocasiones es necesario fabricar en tornos las piezas o repuestos que se dañan o rompen.

Para mayo de 2012 la capacidad instalada se ubicó en 65,9%; a nivel nacional, cifra muy similar a lo que sucede en Tuluá.

De los establecimientos existentes en Tuluá, menos del 25% tienen características industriales, o sea, una conformación empresarial estable que rebasa las características familiares de la producción artesanal.

Debe tenerse en cuenta que parte de la producción de la comunicación gráfica se realiza en talleres "in plant" de empresas cuya actividad principal no es la de la comunicación gráfica. Además, la impresión flexográfica es en gran parte realizada en otros sectores industriales, principalmente en el de plásticos.

Los establecimientos considerados artesanales son la gran mayoría; estos talleres ocupan menos de 10 personas y su importancia radica en el empleo que proporciona, aunque su contribución al conjunto de la producción gráfica es pequeño.

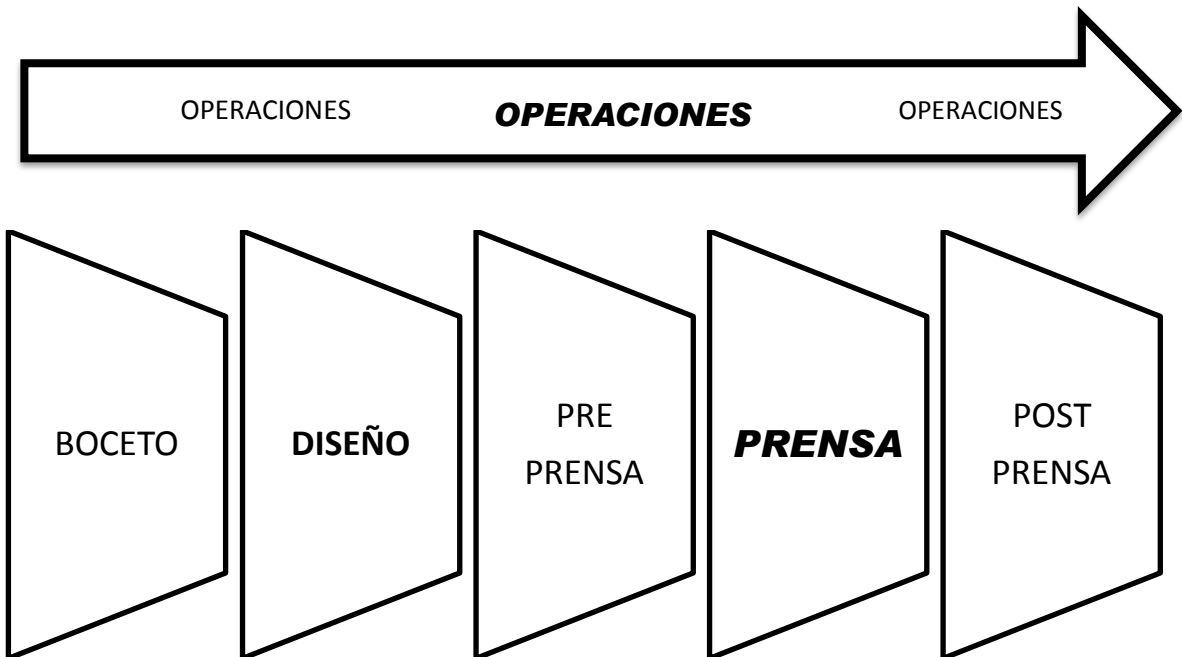
El grupo de establecimientos de menos de 10 trabajadores es muy numeroso en el sector. De él hacen parte aquellas pequeñas empresas de carácter familiar e informal, de baja productividad e intensivas en mano de obra; la cuarta parte de estos establecimientos se localiza en las infaltables litografías y las restantes son industrias caseras o de zaguán

Existe un buen grado de conciencia en los empresarios del sector, de dar un tratamiento con énfasis positivo de su impacto ecológico a los residuos resultantes.

El uso de residuos como insumos para la producción en el sector, impacta de manera positiva los indicadores de productividad, por cuanto atomiza el costo de los insumos.

La actualización del Parque Tecnológico de varias empresas del municipio, ha hecho que el valor de algunos equipos que se están colocando en ventas estén por debajo de casi de un 50% del costo inicial de dicho activo, así sea de adquisición reciente.

**Gráfico 58. Operaciones.**



Fuente: los autores.

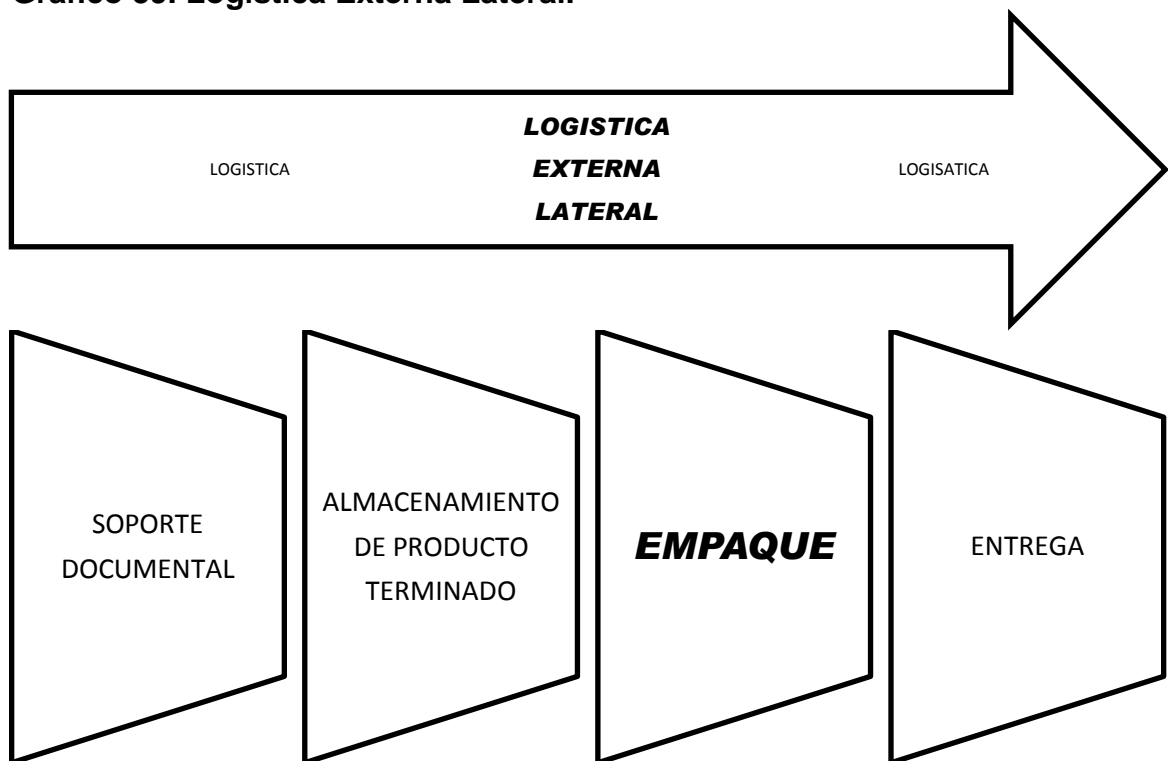
#### **8.4 LOGÍSTICA EXTERNA LATERAL**

En esta fase del proceso se empaqueta y entrega el producto terminado utilizando como documento soporte la factura de entrega o remisión, cuando es necesario almacenar producto terminado esta tarea debe hacerse en un sitio que no advierta ningún riesgo de humedad o excesivo calor, en términos generales ninguna de las empresas dispone de un lugar técnicamente adecuado para el almacenamiento de producto terminado, el transporte del producto terminado con la excepción de una de las empresas se realiza de manera muy informal acudiendo al servicio de taxi o moto taxi, lo que da origen a cierto grado de riesgo por daño o pérdida.

Es preciso destacar que la labor de empaque constituye la más grande fortaleza, toda vez que se tiene experiencia, destreza y habilidad en la ejecución de esta tarea, por parte de las cinco empresas estudiadas.

Cuando se ocasiona una devolución por fallas de calidad, se atiende la reclamación del cliente de manera verbal, exceptuando una sola de las empresas que por estar certificada en la norma de calidad ISO 9001 versión 2000, cuenta con documentos soporte y procedimientos para atender las no conformidades.

**Gráfico 59. Logística Externa Lateral.**



Fuente: los autores

## 8.5 MERCADEO Y VENTAS

El propósito fundamental de esta actividad se orienta a establecer los mecanismos y estrategias que permitan administrar y fortalecer las relaciones con el cliente, incrementar las ventas, con un manejo adecuado de su cartera.

Las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, (**Grafiartes, El Acierto, Cultura Pilosa, Formax y Francisco's Impresos**) no cuentan, salvo el caso de una de las cinco empresas, con un departamento estructurado de mercadeo y ventas, el resto de las empresas encarga esta



importante función en cabeza de su gerente y en algunos casos esta tarea la asume la secretaria e incluso el mensajero cobrador.

Aun a pesar de no tener formalmente estructurado un departamento de mercadeo y ventas en todas las empresas objeto de estudio se desarrollan tareas tendientes a establecer políticas e indicadores de mercadeo y ventas, plan de visitas a clientes, elaboración de proyecciones de ventas y recaudos así como la definición de estrategias de nuevos productos y servicios, encuestas de satisfacción de clientes y permanente actualización del archivo de clientes.

Tres de las cinco empresas cuentan con página WEB, y en general todas las empresas tienen una buena presentación física de sus portafolios de servicios.

No hay producto gráfico hoy, con excepción de empaques, etiquetas, otros, que ya no tenga un sustituto electrónico, con buena o mala aceptación de los usuarios. En cuanto a clima de negocios, 81% de los encuestados consideran buena la situación de su empresa, a mayo de 2012.

Surge la necesidad imperante de alcanzar óptimos niveles de calidad y productividad que posibiliten ofertar precios competitivos.

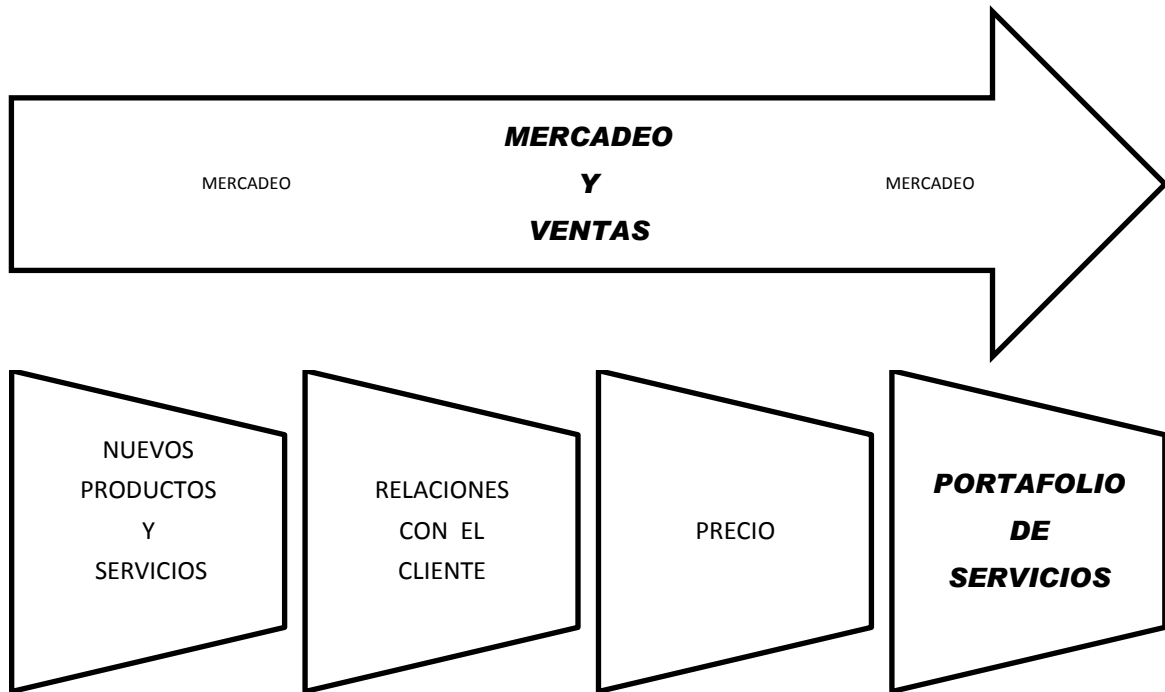
La piratería, inmediatamente sale cualquier publicación al mercado, con altas posibilidades de demanda, los impresores ilegales, publican y saturan el mercado, con productos de muy mala calidad, pero de bajo costo, que les quita el mercado a los productores legales. En la actualidad los consumidores están ejerciendo su poder para elegir bienes extranjeros sobre los bienes internos, generando así una presión significativa sobre las empresas domésticas.

La competitividad internacional aumentó con la firma de tratados de libre comercio, situación que produce efectos negativos sobre el tejido empresarial al ocasionar crisis y recesión. Los llamados “maleteros o informales”, generan una competencia desleal deteriorando no solo la imagen sino los rendimientos económicos del sector.

El mercado del sector de la comunicación gráfica en los tiempos actuales, permite y genera espacios significativamente importantes para la innovación, posibilitando la modificación y creación de nuevos productos y servicios.

57% de los empresarios encuestados asegura que las ventas para mayo de 2012 disminuyeron con relación a mayo del año anterior. Por otra parte, el 43% restante declara haber experimentado un crecimiento en comparación al mismo mes del año pasado.

**Gráfico 60. Mercado y Ventas.**



Fuente: los autores

## **8.6 SERVICIO DE POSVENTA O MANTENIMIENTO**

Los clientes demandan servicios adicionales, al dejar de percibir la calidad de la impresión como factor diferenciador. Las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica en Tuluá, adolecen de una efectiva infraestructura de servicio postventa. Después de haberse concretado la venta no se evidencia por parte de ninguna de las empresas objeto de estudio un seguimiento e interés verdadero por verificar el grado de satisfacción del cliente con el producto o servicio adquirido por este.

El estudio realizado al sector de la comunicación gráfica en Tuluá para las pequeñas organizaciones, evidencia que todos los empresarios, que fueron objeto de la investigación, responden al 100% cuando de otorgar la garantía se trata.

Ocasionalmente 2 de las cinco empresas conceden promociones y descuentos especiales a clientes que han permanecido por más de 5 años con altos volúmenes de compra.

Frecuentemente se brinda asesoramiento al cliente en relación con el diseño, cantidades, las técnicas de color para abaratar precios.

**Gráfico 61. Postventa o Mantenimiento.**



Fuente: los autores

## 8.7 ACTIVIDADES SECUNDARIAS (O TRANSVERSALES)

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas *actividades secundarias*:

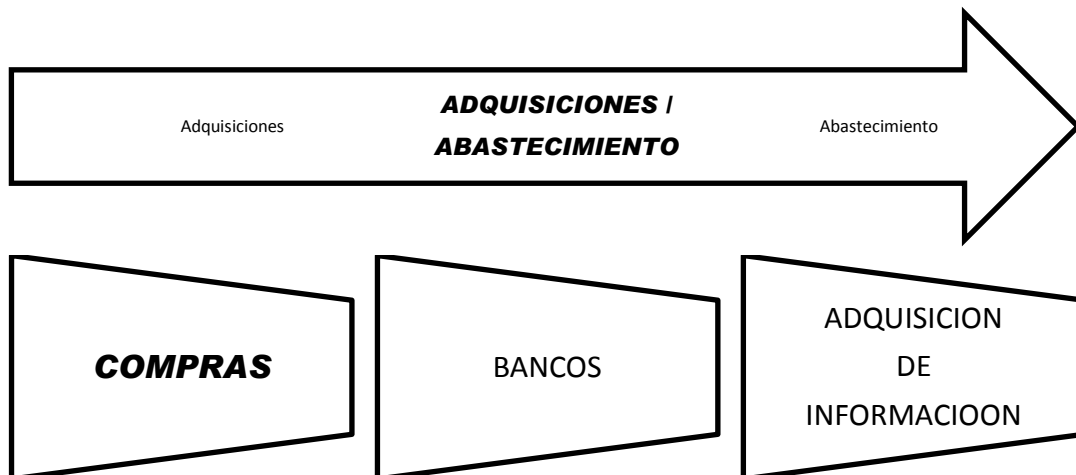
**8.7.1 Adquisiciones / Abastecimiento:** Se carece de una figura como el cluster, que contribuiría a Elevar la productividad gracias al acceso eficiente a insumos especializados, servicios, empleados, información, apoyo institucional y asistencia técnica, entre otros. Salvo el caso de la compra de papel, tinta y plancha que se hace por intermedio de la **COOPERATIVA DE IMPRESORES Y PAPELEROS DE OCCIDENTE LTDA**, no se tiene ninguna otra ventaja al momento de adquirir suministros.

A pesar de tener una experiencia positiva con la **COOPERATIVA DE IMPRESORES Y PAPELEROS DE OCCIDENTE LTDA**, y que contribuye de manera efectiva a la generación de valor, no se replica este mismo modelo para la adquisición de otros insumos que requiere la industria tales como maquinaria, repuestos, equipos de cómputo, equipos y útiles de oficina, muebles y enseres entre otros.

No se cuenta con una agremiación sólida que defienda los intereses de los pequeños empresarios, como tampoco se evidencia una cultura afecta al cooperativismo y en cierta medida la cooperativa existente se limita solamente a la comercialización de papel. Tinta y planchas.

Expresiones como individualismo, egoísmo, autosuficiencia, miedo, recelo, escepticismo, rencillas o idiosincrasia, tendrán que dar espacio a otros como confianza, colaboración, cooperación, implicación, coaliciones, trabajo en equipo y proyectos compartidos, en una clara demostración de verdadero cambio cultural. Estas pequeñas empresas del municipio de Tuluá deben identificar en la cooperación un aspecto clave de cara al futuro, dado que les espera una aguda competencia en mercados más amplios, razón por la cual necesitan objetivamente aumentar de tamaño para ser eficientes y así aprovechar las economías de escala.

**Gráfico 62. Adquisiciones / Abastecimiento.**



Fuente: los autores

**8.7.2 Infraestructura de la organización:** El 95% de las empresas son Pymes, no así en los otros eslabones de la cadena.

Otro indicador de grado de organización de estas empresas es la existencia o no de una contabilidad general de su movimiento, y el grado de complejidad de esas cuentas: en empresas de más de 10 trabajadores 93% tienen por lo menos contabilidad general. En los talleres artesanales, 63% tienen contabilidad general y los demás solo llevan un libro de ingresos y egresos.

No se cumplen cabalmente todas las normas en relación con las regulaciones legales para el uso de software, generando riesgos que pueden afectar no solo el buen nombre de la empresa, sino además las finanzas de la misma.

El sector de los pequeños empresarios de la comunicación gráfica en Tuluá, carecen de dolientes que defiendan sus intereses en los organismos legislativos. Desde una perspectiva global se hace imprescindible potenciar desde las Administraciones publicas acciones tendientes a:

- lograr la promoción de nuevas fuentes de financiamiento para estas pequeñas empresas dadas las dificultades para obtener recursos financieros del sistema bancario formal en condiciones más favorables.
- La capacidad de generar información comercial, financiera y tecnológica para mejorar su gestión e incorporar mayor valor a sus productos.
- La reducción de trámites burocráticos en los programas de apoyo.
- La implementación de acciones desde la administración pública para potenciar la cultura empresarial en el sentido de preparar a estos pequeños empresarios para que incrementen la respuesta profesional a sus problemas, a la vez que se le transmite la importancia de tener una actitud estratégica ante los continuos cambios del entorno y el incremento de la competencia.

Respecto de la administración el nivel de formación académica de los gerentes o propietarios revela que solo dos de los cinco gerentes tiene formación profesional universitaria con título de pregrado como administradores de empresas, de ello solo uno tiene estudios de post grado a nivel de especialización y maestría. Dos de los gerentes tiene formación como técnico laboral y uno de ellos cursó el bachillerato.

En general todos los gerentes han recibido algún tipo de formación por parte del SENA, que les proporciona algunos niveles de competencia para el ejercicio gerencial, es evidente que aún se carece de importantes herramientas gerenciales, sin embargo el desempeño administrativo no obstante los disimiles niveles de formación es mediamente aceptable.

La presente investigación revela que si bien se hace planeación de la producción, no se cuenta con una planeación estratégica que permita reducir la incertidumbre respecto de un futuro cada vez más incierto, la gran mayoría de estas cinco pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica tienen inversiones en edificios, maquinaria y equipos, que fácilmente superan los 500 millones de pesos y al compararse con otras empresas de menor tamaño y de menor inversión sus retornos de la inversión y sus rendimientos en relación con el costo de capital resulta desfavorable. En pocas palabras y en relación con la inversión y el riesgo, gana muchísimo más un maletero que un pequeño empresario formalmente organizado.

**Gráfico 63. Infraestructura de la Organización.**



Fuente: los autores

**8.7.3 Gestión del talento humano:** La principal preocupación para la gestión de talento humano debe ser alcanzar un equipo humano que pueda aportar valor a la empresa. En este sentido, hay que desarrollar una serie de actuaciones. En primer lugar, el punto de partida es la realización de un análisis de los puestos de trabajo de la empresa (que incluya tanto la descripción como la especificación de los oficios) y su comparación con el inventario de personal disponible. De esta manera se posibilita desarrollar acciones de reclutamiento con fundamento en un objetivo perfil ocupacional.

Por otro lado, se precisa asimismo de una mayor profesionalización del proceso de selección de personal. Si bien la experiencia es un criterio importante, se tiene que valorar más la formación integral del sujeto, ya que así se aporta mayor polivalencia y la posibilidad de adaptación ante situaciones contingenciales.

La oferta existente a nivel técnico y tecnológico, en especial con indicadores que midan la productividad de la formación del recurso humano, es mínima o nula.

En materia de capacitación resulta necesario y urgente aplicar mejoras significativas en el diseño y actualización de estructuras curriculares tanto en la formación para el trabajo y el desarrollo humano, como en la formación profesional a todos los niveles, de manera que se fortalezca la oferta de capacitación para el sector de la comunicación gráfica, con objetiva pertinencia. Como prerrequisito para todo ello, la capacitación de los directivos es determinante.

Sin duda una de las acciones que requieren mayor atención para mejorar la competitividad de estas cinco pequeñas empresas es la capacitación ya que en casi todos los casos es un pre requisitos para la innovación y la calidad, fomentar la cooperación entre empresas, la participación de los empleados y mejorar los procedimientos de dirección y gestión.

En lo que se refiere a las formas de contratación. La orientación debe ser a largo plazo. Esto no quiere decir realizar contratos fijos en todos los casos, sino más bien, establecer una política de contratación acorde a las reales necesidades de la pequeña empresa.

Empleo de contratos basura los cuales no ofrecen las garantías mínimas laborales que merece un trabajador y que advierten riesgos de demandas laborales, que de prosperar lesionarían sensiblemente las estructuras económicas de estas cinco pequeñas empresas.

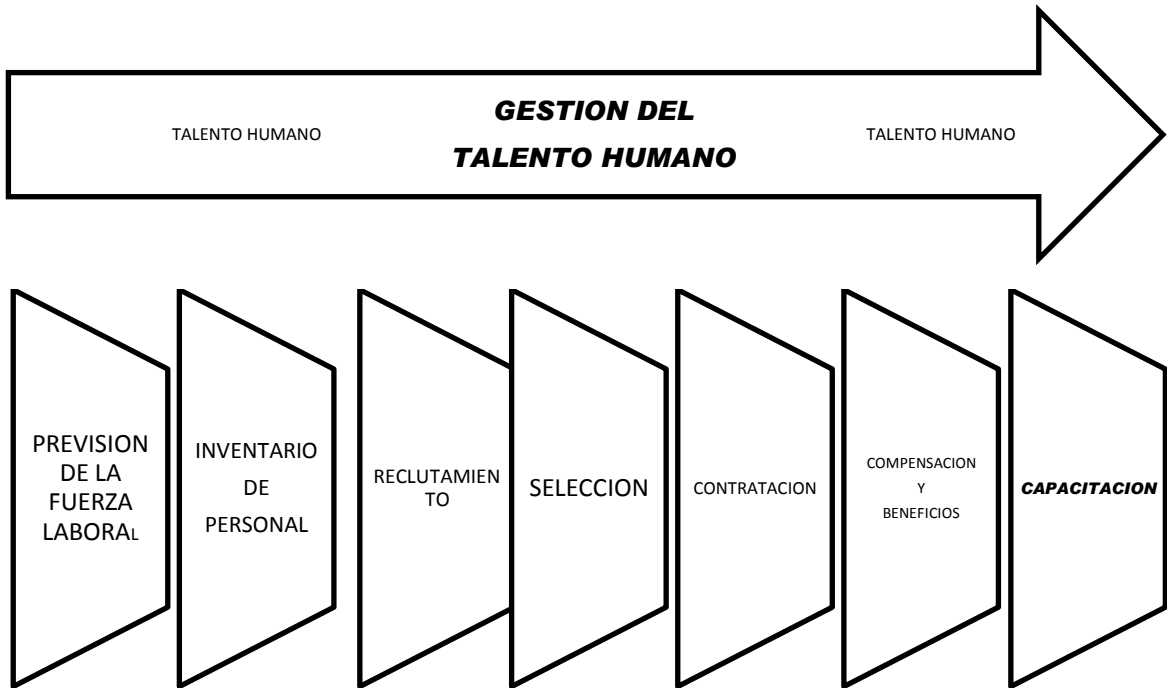
Actualmente un número representativo de empresas en el afán de abaratar costos se exponen a demandas laborales, pues sus formas de contratación laboral no reconocen a sus trabajadores los más elementales derechos laborales y de seguridad social y carecen de la formalidad requerida.

Un desafío de este sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, según revisiones y consultas hechas a varias Mipymes que han estado en el negocio y otras que no, no dan cuenta que se hayan enfrentado a problemas laborales por cierres o despidos. Situación que no es garantía que estos no se presenten a futuro, pues los derechos laborales tienen un tiempo para su prescripción.

Los sistemas de compensación y beneficios en estas pequeñas empresas, desconocen de manera importante la normatividad legal en materia de salarios y prestaciones sociales, es bastante común encontrar sistemas de remuneración que por desconocimiento de la norma legal por parte de los empleadores no se toman como base para liquidación de prestaciones sociales, ni para la liquidación de los pagos a la seguridad social y aportes parafiscales.

No se tiene un sistema de escala o curvas de salario, las remuneraciones para un mismo oficio varían muy significativamente de una empresa a otra, situación que termina afectando la rotación de personal y en consecuencia la calidad y la productividad.

**Gráfico 64. Gestión del Talento Humano.**



Fuente: los autores

**8.7.4 Mejora de tecnología,** investigación: Las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, (**Grafiartes, El Acierto, Cultura Pilosa, Formax y Francisco's Impresos**), demandan de personal técnicamente calificado, especialmente en la operación de máquinas y en el diseño, sin embargo NO se cuenta con oferta educativa, ni de formación para el empleo y desarrollo humano, en particular por parte del SENA, ni el municipio ni en la región, para este campo específico del saber.

Algunos empresarios tienen que capacitar a su personal en sus propias empresas, con el riesgo de perder al operario capacitado, pues todo aquel que adquiere el mínimo de competencias técnicas, en esta materia es ampliamente demandado en el sector y en la mayoría de los casos termina trabajando para la competencia del empleador que lo formó e incluso como “maleteros o informales”.

Elevado costo de equipos para renovación con tecnología de punta.

El sector de la comunicación gráfica en el municipio de Tuluá, a nivel del pequeño empresario se caracteriza por contar con maquinaria y equipo, que a pesar de estar en buen estado presentan un atraso no menor de 20 años, respecto a la tecnología de punta para la nación., agravando la situación el elevado costo de la



inversión y lo complejo de su retorno por su baja utilización en relación con su capacidad instalada.

Las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, de manera tímida y lenta abordan las herramientas de las Tics, perdiendo espacios de mercado que terminan afectando su estabilidad económica.

La producción de las imprentas editoriales se caracteriza por tres procesos: la pre-prensa, impresión y pos-prensa. Los avances tecnológicos han simplificado el proceso productivo y un ejemplo representativo tiene que ver con la flexibilización de los artes finales en versión material, dado que ahora pueden ser enviados digitalmente desde una computadora las máquinas fotocomponedoras. Además, con el uso de los computadores se ha mejorado y ampliado la calidad y variedad gráfica.

Es la presencia de las Tics la que ha permitido la lenta pero segura consolidación de diversos productos del sector en formato digital. Ésta es toda una revolución porque la disponibilidad de soluciones digitales como productos en sí mismas significa que hay una cadena productiva alternativa paralela a la tradicional porque la producción e incorporación de pulpa, papel, tinta y buena parte de la maquinaria usada en los procesos productivos tradicionales no es aquí necesaria.

Grandes barreras en cuanto a capacitación (la capacitación técnica en el Sector de la Comunicación Gráfica en Tuluá es deficiente y los trabajadores calificados son muy solicitados), tecnología y logística, lo que se traduce en enormes dificultades para competir en los mercados.

La globalización de la economía obliga a rediseñar y re inventar el saber hacer en la administración y adoptar nuevas estrategias de producción para alcanzar mayores niveles de eficiencia, eficacia en la oferta de bienes y servicios.

**Gráfico 65. Mejora de Tecnología, investigación y desarrollo.**



Fuente: los autores

**Cadena de valor de Las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, (*Grafiartes, El Acierto, Cultura Pilosa, Formax y Francisco's Impresos*)**

**Cuadro 26. Características de las actividades primarias.**

LOGISTICA DE ENTRADA	COMPRA DE MATERIAS PRIMAS: PAPEL, TINTAS Y PLANCHAS	Recepción de materia primas	Almacenamiento	Control de inventarios
OPERACIONES:	Pre – prensa	PRENSA.	Post Prensa	

<b>LOGÍSTICA EXTERNA LATERAL</b>	<b>Soporte documenta</b>	<b>Almacenami ento de producto terminado</b>	<b>EMPAQUE</b>	<b>Entrega</b>
<b>MERCADEOY VENTAS</b>	<b>Nuevos productos y servicios</b>	<b>Relaciones con el cliente</b>	<b>Precio</b>	<b>PORTAFOLIO DE SERVICIOS</b>
<b>SERVICIO DE POSVENTA O MANTENIMIENTO:</b>	<b>GARANTÍA</b>	<b>Encuesta de satisfacción a clientes</b>	<b>Promociones a clientes antiguos</b>	<b>Asesoramient o</b>

Fuente: los autores

**Cadena de valor de Las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, (*Grafiartes, El Acierto, Cultura Pilosa, Formax y Francisco's Impresos*)**

**Cuadro 27. Características de las Actividades secundarias (o transversales)**

<b><i>Adquisiciones / Abastecimiento.</i></b>	<b>COMPRA</b>	<b>Bancos</b>	<b>Adquisición de información</b>
<b><i>Gestión del talento humano</i></b>	<b>Inventario de personal</b>	<b>CAPACITACIÓN A DIRECTIVOS</b>	<b>reclutamiento</b>
<b><i>Infraestructura de la organización.</i></b>	<b>Licencia de software</b>	<b>planeación</b>	<b>REGISTROS CONTABLES</b>
<b><i>Mejora de tecnología, investigación y desarrollo</i></b>	<b>DISEÑO</b>	<b>Investigación y desarrollo</b>	<b>Equipo de proceso</b>

Fuente: los autores

## 9 ESTRATEGIA COMPETITIVA

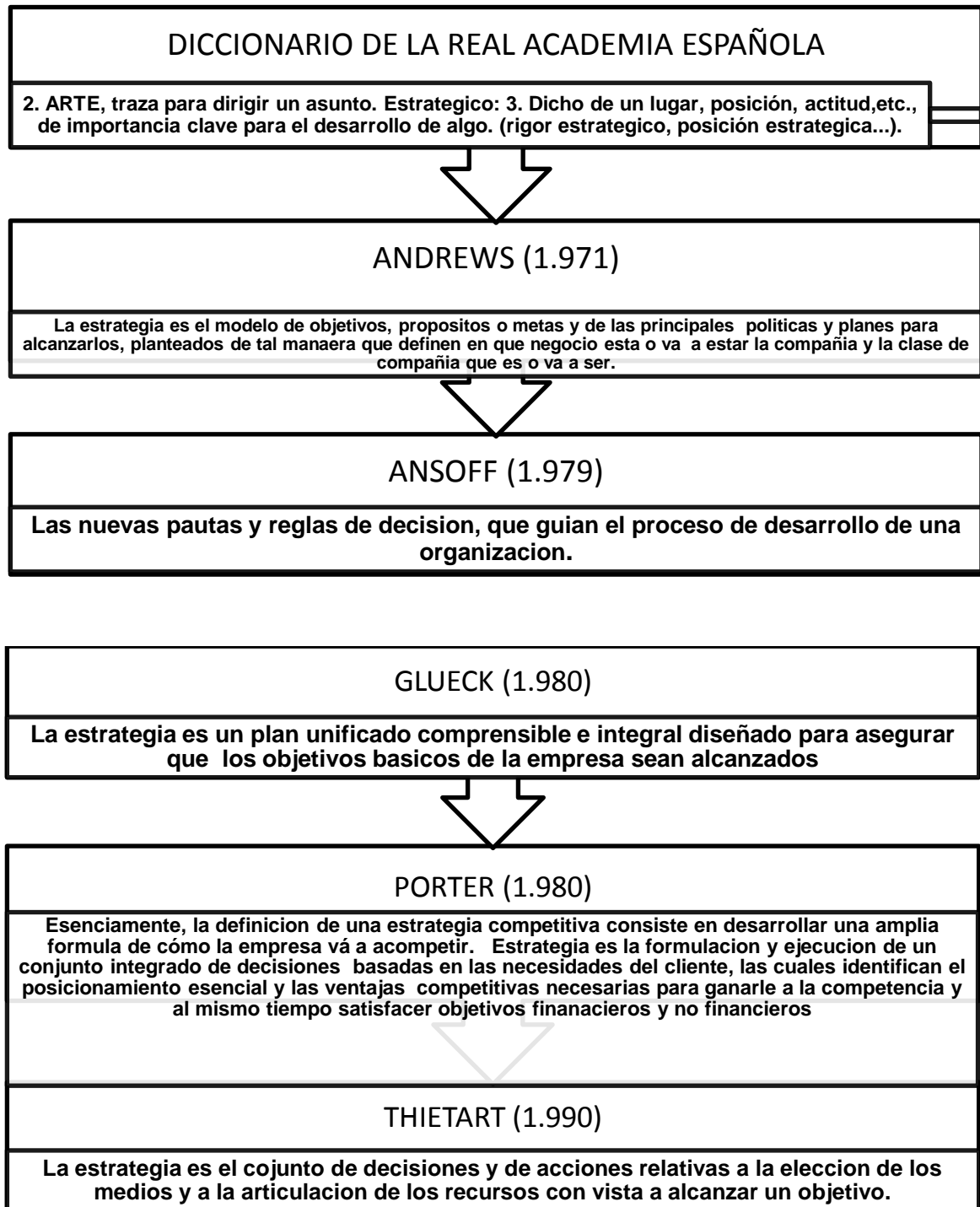
### 9.1 PRESENTACIÓN

La ventaja competitiva representa para una empresa gozar de una mejor posición que las empresas rivales en el propósito de fidelizar a sus clientes y de marcar diferencia con sus competidores, elaborando sus productos con más altos estándares de calidad, complementados con servicios de nivel superior, gozar de una mejor posición geográfica, diseñar productos con mejores rendimientos que las marcas de la competencia, adoptar una posición respecto del desarrollo tecnológico y su utilización en los diferentes procesos empresariales; estas estrategias pueden ser ofensivas o defensivas.

El biólogo británico **Thomas Henry Huxley**, manifestó en una de sus tantas expresiones sabias **“LA GRAN FINALIDAD DE LA VIDA NO ES EL CONOCIMIENTO SINO LA ACCION”**. Aplicado a las estrategias competitivas diríamos que de nada sirve la retórica, sino se da el decidido paso a la acción, conducta en la que muchas veces incurren los pequeños empresarios de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá.

En el libro ANALISIS SECTORIAL Y COMPETITIVIDAD, de la editorial Poemia, escrito por magister en administración de empresas BENJAMIN BETANCOURT GUERRERO encontramos a páginas 186, 187, 188 y 189 algunas importantes definiciones del concepto de estrategia, que citamos en el presente capítulo, con el ánimo de generar precisión conceptual sobre la estrategia. La siguiente tabla cita algunas de las definiciones de estrategia planteadas por diversos autores en diferentes momentos históricos

**Gráfico 66. Definiciones de estrategia.**



Fuente: Los Autores

## 9.1 SEGÚN MICHAEL E. PORTER

### UNA ESTRATEGIA ES:

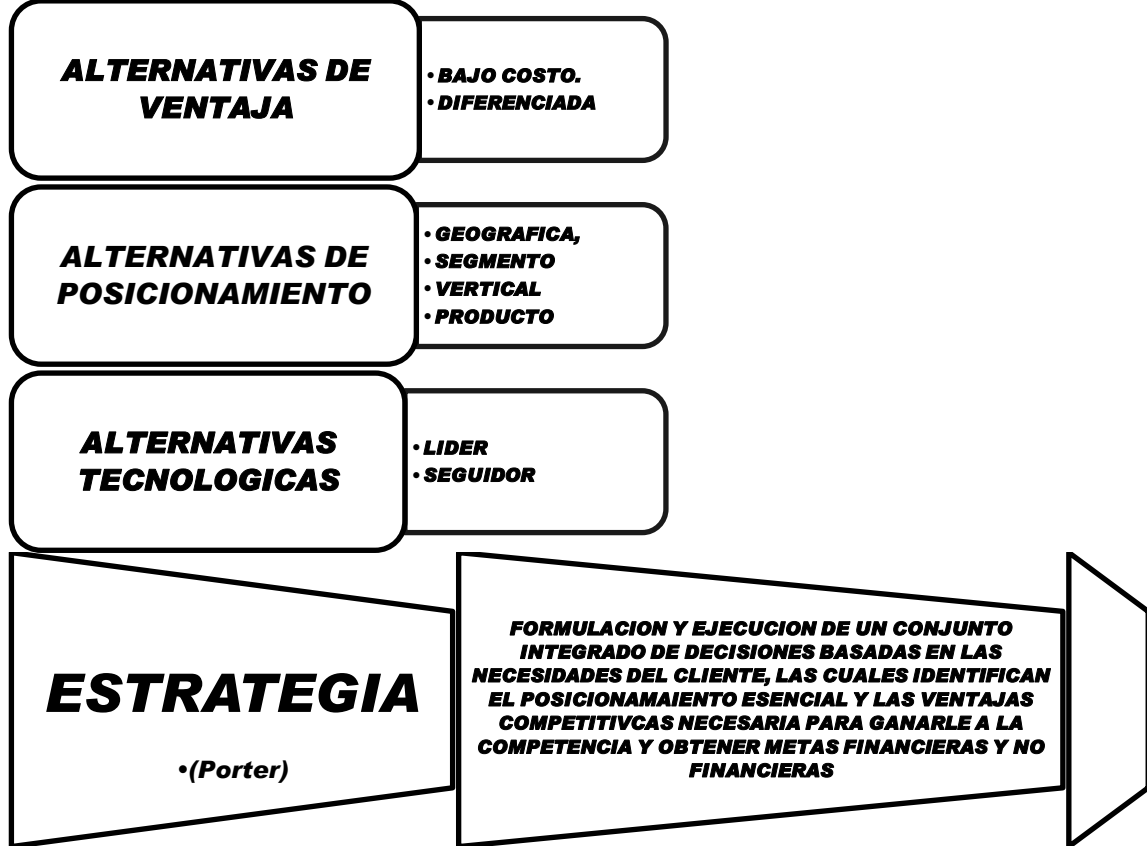
- La meta adecuada
- Oferta de valor único.
- Actividades hechas a medida.
- Cambios claros.
- Las actividades encajan bien en un sistema integrado.
- Continuidad de posición pero constante mejoría.

### NO ES UNA ESTRATEGIA:

- Mejoría por mejoras prácticas.
- Una visión.
- Aprendizaje.
- Agilidad.
- Flexibilidad
- Innovación.
- Re- estructurar.
- Fusiones.
- Alianzas / sociedades.
- Manejo de relaciones con el cliente.
- El internet.

Quando nos referimos a decisiones estratégicas a nivel de empresas, debemos considerar al menos los siguientes aspectos que señalamos en el esquema que a continuación se presenta:

Gráfico 67. Como definir decisiones estratégicas.



Fuente: los autores.

En Tuluá como en toda Colombia, nacen muchas empresas a partir de un producto específico, identificado como oportunidad de negocio, pero sin conectar con el tipo de mercado específico al que la empresa quiere llegar. No escapa a esta realidad el sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica, *Grafiartes, El Acierto, Cultura Pilosa, Formax y Francisco's Impresos*.

- En materia de **ALTERNATIVAS DE VENTAJA** como decisión estratégica, el presente estudio revela que la estrategia para los pequeños empresarios de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, se centra fundamentalmente en la **reducción de costos**, pero también se apoya en la **diferenciación**.

Para mejorar los sistemas de costos los pequeños productores de la comunicación gráfica en el municipio de Tuluá, consideran que lo más recomendable es invertir en el desarrollo y compra de sistemas de costos modernos y sofisticados, con el objetivo de asegurar que las cotizaciones de precios reflejen adecuadamente los verdaderos costos involucrados en la producción; en igual sentido, asegurarse de que los administradores poseen una información de costos precisa para la toma de decisiones estratégicas.

Esta estrategia se justifica si se tiene en cuenta que para el caso de los impresores tulueños no poseen sistemas de costos y de poseerlos estos son obsoletos, con el agravante que en muchos casos no entienden sus costos. Uno de los empresarios consultados al respecto manifestó: ***“hemos tomado lo que el programa de fijación de precios nos da y le agregamos el 10% porque no hemos actualizado el programa de costos en los últimos años”***.

A pesar de la incidencia que los costos ejercen sobre la rentabilidad de las empresas, persisten, especialmente en las pequeñas, formas de costeo basadas en la intuición y la experiencia del empresario, desconociendo los programas de costeo disponibles en el mercado lo que ha redundado negativamente en este sector a sub valorar los costos de producción y fomentar la competencia desleal.

En múltiples ocasiones la COOPERATIVA DE IMPRESORES Y PAPELEROS DE OCCIDENTE, el SENA, y algunas iniciativas independientes han realizado cursos de capacitación en materia de teoría y práctica de costos, pero la indiferencia y el poco interés de los pequeños empresarios hacen infructuosos estos esfuerzos.

Para algunos empresarios el tiempo, en especial en muy pequeños talleres, no cuenta como factor de costo, porque no es frecuente que tras la terminación de una labor prosiga otra, o sea que se trata de una actividad que produce un bien final, el límite lo establece el cliente, pero se arriesga a los imprevistos que puedan presentarse porque lo atrae el precio; el pequeño empresario aproxima el tiempo de entrega porque no quiere quedar mal con lo pactado en el momento de negociar con su cliente, pero no puede controlar todas las situaciones y garantizar exitosamente la terminación del proceso, así, pues, el tiempo se convierte en un factor muy flexible y vulnerable debido a que el pequeño empresario no sabe con exactitud cuánto va a durar la actividad negociada, aunque para él tampoco es muy importante saberlo.

La **diferenciación**. Estratégicamente hablando sugiere que los impresores tiene que entender que la imprenta debe seguir con la oferta de materiales impresos e integrar también soluciones digitales.

Los pequeños productores de la comunicación gráfica en el municipio de Tuluá han desatendido avanzar dentro del cliente. Solo buscan órdenes para cotizarle ***“aquí está el precio”***. ***“deme la impresión”***. ***“aquí está el producto”***. ***“listo”***. Pero las nuevas oportunidades vendrán de más allá de una cotización. Y eso es efectivamente entrar en el cliente, entender dónde están sus problemas de comunicación, de ahorro, de costos. Es desarrollar con



este cliente nuevas soluciones que bajen sus costos del proceso más allá de bajar el costo de impresión.

- Respecto de la decisión estratégica soportada en **ALTERNATIVAS DE POSICIONAMIENTO** Las pequeñas empresas de la comunicación gráfica en el municipio de Tuluá, soportan sus estrategias fundamentalmente en torno al producto, toda vez que son mínimas, de existir, las estrategias de diferenciación.

El modelo clásico de manufactura se basa en el manejo y operación de las máquinas, materiales, métodos, mano de obra, medición y medio o entorno [Ishikawa, 1985] Los aspectos relacionados con la calidad mantienen su importancia y prioridad, sin que de manera obsesiva se piense que los problemas de la calidad se resuelven con procesos de certificación, pero en este orden de ideas, primero se le da gran trascendencia a los elementos internos de la manufactura, olvidándose casi por completo del entorno de la empresa, y segundo se le da una desmedida importancia al aporte de la mano de obra dentro del proceso, generando una importante responsabilidad en el éxito a procesos operativos. [Skinner, 1987].

Son varios los productos que pueden calificarse como exitosos, por su competitividad en costos, calidad, diseño, asesoramiento, oportunidad en su entrega, etc... y que reclaman una estrategia de posicionamiento y reconocimiento por parte de los demandantes, consumidores o usuarios de dichos productos y servicios no solo en el municipio de Tuluá, sino además en su zona de influencia, entre ellos podemos mencionar el excelente desempeño en la realización de **periódicos en formato tabloide full color** que tienen una importante demanda por parte de varias instituciones educativas del municipio y varios municipios vecinos, este estudio revela que en muchos casos este tipo de productos son elaborados por la industria de la comunicación gráfica en Cali, Manizales y Bogotá, negando la oportunidad a la empresa local, por no existir una clara estrategia de posicionamiento en el mercado respecto de la fortaleza que posee la industria tuluëña en la elaboración de **periódicos en formato tabloide full color**.

Es preciso advertir, que no solo las instituciones educativas demandan este tipo de producto, también lo requieren entidades públicas, entes territoriales, empresas de la salud, periodistas, comunicadores, etc.. La carencia de la estrategia en referencia contribuye a generar destrucción de valor de los recursos y capacidades con los que cuenta el sector en este municipio.

Situación similar acontece con productos como: **libros, folletos revistas, boletines, etiquetas, pendones, pasacalles y vallas publicitarias**. En la elaboración de toda esta línea de productos, el sector de los pequeños empresarios de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá cuenta con

suficientes recursos y capacidades desaprovechados en múltiples casos en tasas superiores al 30% en una clara manifestación de destrucción de valor.

- Finalmente las **ALTERNATIVAS TECNOLÓGICAS**, como decisión estratégica asumidas por los pequeños empresarios del sector de la comunicación gráfica en el municipio de Tuluá, evidencian que son seguidores y no líderes en lo que a la postura de vanguardia tecnológica se refiere y no obstante esta condición de seguidores tecnológicos su desempeño en la materia es aceptable.

El mundo de hoy es digital. Parodiando al famoso manifiesto de Karl Marx y Friedrich Engels, 1848 **“un fantasma sacude hoy al mundo grafico”**. Es el sistema digital. Sobre todo a la parte que le corresponde a los impresores que manejan sistemas tradicionales y entre los que sin excepción caben nuestros pequeños productores de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá. La inversión tecnológica en la industria gráfica, por pequeña que sea, siempre es de muchos dígitos.

La impresión offset y la impresión digital se complementan en lugar de competir. Las tecnologías digitales están orientadas a un mercado que tiene aplicaciones diferentes de las que tiene el sistema offset. El sistema digital es concebido para tirajes cortos. En términos generales, por debajo de mil copias es más barato utilizar una tecnología digital, y por encima de mil es más barato utilizar una tecnología analógica.

La impresión digital permite un elevado grado de personalización. Se puede imprimir una pieza gráfica, un volante, un catálogo, con el nombre, la dirección, el número de teléfono, el color que quiera el cliente. Con una tecnología analógica es imposible hacerlo porque es imposible cambiar unas planchas.

Dado los elevados costos que implica acceder a la tecnología digital de punta, conviene observar la experiencia de quince pequeñas empresas de la comunicación gráfica en Antioquia, que se unieron para comprar una máquina. Lo importante es precisar a qué mercado se quiere llegar y entender que se abren múltiples alternativas benéficas para los participantes de este tipo de esfuerzo cooperativo.,

Las empresas del sector ya no pueden trabajar solo con papel, sino también con otras clases de soportes; quien quiera ofrecer más a sus clientes en el futuro necesitara procesos empresariales optimizados y modelos de negocios innovadores. Estas empresas necesitaran adaptarse aún más para sobrevivir en una situación económica tan delicada como la actual. Hay que ajustarse a la nueva realidad del mercado y estos impresores deben racionalizar los costos, perfeccionar su actividad y procesos empresariales para ser más eficientes, reducir tiempos de producción y errores, conseguir uniformidad en la calidad,

etc. Mantenerse al día de la rápida transformación tecnológica, de manera que se posibilite añadir mayor valor al cliente.

Desprendiéndose de temores y egoísmos nocivos para el crecimiento y fortalecimiento del sector, es necesario pensar y actuar responsablemente en figuras como la Asociación de empresas, bien con fórmulas jurídicas expresas o bien con acuerdos explícitos o tácitos.

## 10. CONCLUSIONES

Una vez realizado de manera juiciosa el análisis estratégico del sector de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, considerando fundamentalmente su entorno, la caracterización de su ambiente competitivo, sus recursos, sus capacidades, los elementos más importantes de su cadena de valor; encontramos que si bien Para el caso puntual de las pequeñas organizaciones de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, (**Grafiartes, El Acierto, Cultura Pilosa, Formax y Francisco's Impresos**) existe una importante ventaja en el manejo y adquisición de materiales, su almacenamiento y el control de inventarios, siendo el fuerte la compra de materias primas: papel, tintas y planchas en razón a que todos los mencionados son asociados o vinculados a la **COOPERATIVA DE IMPRESORES Y PAPELEROS DE OCCIDENTE LTDA**, con sede principal en la ciudad de Cali y con una bodega de distribución en Tuluá, que les permite comprar en el mínimo tiempo posible, a precios de mayorista y en las cantidades necesarias. No se cuenta con ese tipo de ventajas cuando de acceder a otros importantes elementos ubicados en la cadena de valor se trata.

Las operaciones en la industria gráfica para el tamaño de empresas en el municipio de Tuluá, no difieren en líneas generales respecto de la industria en general y parten de un boceto regularmente presentado por el cliente dando inicio a las tareas de diseño, pre prensa, prensa y post prensa, siendo la actividad de prensa la que se destaca entre las labores de la cadena de producción, es necesario tomar en consideración que el proceso de producción alcanza una calificación de bueno, no obstante que los equipos de los que dispone son en su mayoría importados de segunda y reconvertidos, sus modelos datan de los años 70, 80 y 90, que operan en muy buenas condiciones técnicas pero que no obstante producir buenos resultados distan mucho de la tecnología de punta. La innovación en el ámbito del proceso productivo, se manifiesta fundamentalmente en la necesidad de contar con equipos de tecnología actualizada, pero el elevado costo que ello supone, hace difícil para estas MPYMES implementar nuevas tecnologías, aunque la velocidad de reemplazo de gran parte de estos equipos sea cada vez mayor.

Los trabajadores no cuentan con la formación necesaria para alcanzar el óptimo de productividad posible, el SENA en la ciudad se ha quedado corto, tal vez en las capitales la situación sea diferente; la capacitación técnica en las artes gráficas es deficiente y los trabajadores calificados son muy solicitados. El sector debe dirigir esfuerzos a programas de formación por competencias, no solo para sus operarios sino para todo el equipo de colaboradores en los diversos niveles jerárquicos, con el propósito de formalizar sus empíricos conocimientos y de esta manera mejorar sus desempeños en cada una de sus funciones. Existe actualmente un casi total divorcio de los actores productivos del sector frente a las instituciones de educación superior, especialmente las que llevan el liderazgo en materia de

investigación y en particular en temas de cooperación para crear nuevas ofertas que tengan efecto sobre la productividad y la competitividad.

Los sistemas de gestión de calidad, no se implementan; hoy por hoy, no son parte del paquete de exigencias de los compradores y además para quienes cuentan con procesos certificados, ni el estado ni las grandes, empresas, ni los clientes en general; les tienen en cuenta, lo que quiere decir que no constituye un elemento diferenciador.

Las empresas perciben que la demanda potencial es creciente, pero cada vez más exigente, lo que advierte que para consolidar y adquirir un puesto competitivo en el mercado, como equivoca estrategia, suele acudir a la denominada *guerra de precios*.

Se debe sopesar especialmente la capacidad productiva necesaria para optimizar la eficiencia, en la utilización de las inversiones tecnológicas, en función de la dimensión potencial del mercado al que se dirige el producto gráfico y su proyección al futuro. Las empresas deben brindar una variada y novedosa oferta de servicios donde presenten a sus clientes como cubrir todas sus demandas mediante un único suministrador.

Hay que proscribir el egoísmo y la insularidad como herramientas efectivas y como fórmula especial para hacer frentes comunes. Es destacable, sin ser el óptimo, el nivel de asociación del sector; pues ello ha implicado la defensa de los intereses de las empresas, en cuanto a precios de insumos y materia prima.

El sector de la comunicación gráfica, no solo para los pequeños productores del municipio de Tuluá, sino en general, está centrado en las actividades de la cadena tradicional (pulpa, papel, impresión) y su presencia es minoritaria en la cadena paralela en la que las TIC's y las soluciones digitales son hoy el corazón de la actividad industrial. Es muy incipiente la actividad relacionada con disposición final y con la tercerización, dos de las variables más importantes en el panorama mundial de la industria gráfica.

Cada vez que se piensa que la curva de precios bajos ha llegado a su máxima inflexión, la competencia y el mercado se encargan de sorprender con precios aun menores. Y es que además del fantástico avance de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación el crecimiento de una oferta desbordada que no encuentra respuesta en una demanda equivalente, el mercado informal y más allá el mercado ilegal que bordea el código penal, y la falta de una política industrial, hacen que el sector de la comunicación gráfica navegue en el mar rojo que describe el autor de la teoría del "océano azul", con productos y servicios nada diferenciadores, y el denominador común del centavo menos que manejan muy bien muchos compradores de este importante renglón de la economía.

## 11. RECOMENDACIONES

Antes de comenzar con la enumeración y descripción de las que pueden ser las principales líneas a seguir, de cara al desarrollo y consolidación de las pequeñas empresas del sector de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá, procedemos a efectuar una breve sinopsis respecto del objetivo que se pretende. Estamos en una economía global, nos enfrentamos a mercados cada vez más exigentes, buscando aumentar o como mínimo mantener el peso relativo de este sector en el concierto, local, regional y nacional.

La mejora de la competitividad de estas pequeñas empresas de la comunicación gráfica, exige un considerable cambio de mentalidad en relación a cuáles son las variables básicas y pertinentes para competir, no se trata solamente de impactar precios y costos de producción, si bien son importantes, por ningún motivo se puede permitir desestimar la importancia de variables como calidad, diseño, productos de mayor contenido tecnológico y más elaborados.

Los propósitos propuestos y que apuntan a mejorar estándares de productividad y competitividad solo serán alcanzables en la medida en que se optimice la creación de valor mediante una efectiva aplicación de los recursos y capacidades con los que se cuenta, fortaleciendo alianzas estratégicas inter empresariales, coordinando iniciativas entre las empresas gráficas de la localidad y sus sectores, proveedores y clientes (productores y distribuidores de materias primas y maquinaria, empresas de mantenimiento, gestores de residuos, agencias de publicidad, editores y otras asociaciones sectoriales).

Es recomendable explotar de manera más efectiva el excelente desempeño en la realización de **periódicos en formato tabloide full color** que tienen una importante demanda por parte de varias instituciones educativas del municipio y varios municipios vecinos, este estudio revela que en muchos casos este tipo de productos son elaborados por la industria de la comunicación gráfica en Cali, Manizales y Bogotá, negando la oportunidad a la empresa local, por no existir una clara estrategia de posicionamiento en el mercado respecto de la fortaleza que posee la industria tuluëña en la elaboración de **periódicos en formato tabloide full color**, es preciso advertir que no solo las instituciones educativas demandan este tipo de producto, también lo requieren entidades públicas, entes territoriales, empresas de la salud, periodistas, comunicadores, etc.. La carencia de la estrategia en referencia contribuye a generar destrucción de valor de los recursos y capacidades con los que cuenta el sector en este municipio.

Situación similar acontece con productos como: **libros, folletos revistas, boletines, etiquetas, pendones, pasacalles y vallas publicitarias**. En la elaboración de toda esta línea de productos, el sector de los pequeños empresarios de la comunicación gráfica del municipio de Tuluá cuenta con suficientes recursos y capacidades desaprovechados en múltiples casos en tasas superiores al 30% en una clara manifestación de destrucción de valor.

Resulta imperante defender la producción gráfica a cargo de la industria tulueña mediante la promoción y aplicación de medidas de protección, así como la denuncia y seguimiento de prácticas anticompetitivas por parte de los empresarios ilegales y la guerra de precios, ello demanda voluntad política del organismo legislativo municipal y el incondicional apoyo del ejecutivo, a la luz del plan de desarrollo 2012 a 2015, la generación de empleo digno y estable es una prioridad para la municipalidad. Complementa este tipo de acción un estímulo de compras públicas a la empresa grafica tulueña, dejando de autorizar estas compras a los proveedores de otras ciudades capitales del país.

Se hace indispensable e inaplazable mejorar los planes de formación continua, tanto de gerentes y propietarios como de todo el personal vinculado al sector, siguiendo las tendencias estratégicas en la industria gráfica a corto y mediano plazo. En esta gestión empresarial se deben abordar tanto aspectos directivos como tecnológicos: Gestión y organización empresarial, habilidades directivas, planificación financiera de la producción, aplicabilidad y rendimiento de las opciones tecnológicas.

Dado los elevados costos que implica acceder a la tecnología digital de punta y a la modernización tecnológica en general, conviene observar la experiencia de quince pequeñas empresas de la comunicación gráfica en Antioquia, que se unieron para comprar una máquina. Lo importante es precisar a qué mercado se quiere llegar y entender que se abren múltiples alternativas benéficas para los participantes de este tipo de esfuerzo cooperativo.,

Las empresas del sector ya no pueden trabajar solo con papel, sino también con otras clases de soportes; quien quiera ofrecer más a sus clientes en el futuro necesitara procesos empresariales optimizados y modelos de negocios innovadores. Estas empresas necesitaran adaptarse aún más para sobrevivir en una situación económica tan delicada como la actual. Hay que ajustarse a la nueva realidad del mercado y estos impresores deben racionalizar los costos, perfeccionar su actividad y procesos empresariales para ser más eficientes, reducir tiempos de producción y errores, conseguir uniformidad en la calidad, etc. Mantenerse al día de la rápida transformación tecnológica, de manera que se posibilite añadir mayor valor al cliente.

Desprendiéndose de temores y egoísmos nocivos para el crecimiento y fortalecimiento del sector, es necesario pensar y actuar responsablemente en figuras como la Asociación de empresas, bien con fórmulas jurídicas expresas o bien con acuerdos explícitos o tácitos.

Otra opción sería contar con una política de chatarrización que dé respuesta a la necesidad de reducir el sobredimensionamiento de capacidad instalada que se tiene y de poder contar con créditos blandos de largo plazo que realmente contribuyan a incentivar el recambio tecnológico en estas empresas.

***“hay tres clases de empresarios, aquellos que hacen que las cosas ocurra, aquellos que esperan que las cosas ocurran y aquellos que se sorprenden por lo que ha ocurrido”.***

***Anónimo.***



## 12. BIBLIOGRAFÍA

- ALCALDÍA MAYOR Y CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Bogotá emprende. En: ¿Cómo evaluar el entorno para la creación y el desarrollo de tu Empresa? Cartilla Práctica.
- BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Colección notas de clase primera edición. En: Entorno Organizacional. Univalle. Facultad de Ciencias de la Administración. Programa editorial.
- -----. Grupo de Investigación Previsión Pensamiento Estratégico. En: Análisis sectorial y competitividad. Univalle. Facultad de ciencias de la administración. 13 ed. Poemia editorial, 2011.
- CÁMARA DE COMERCIO DE CALI Y FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DEL VALLE DEL CAUCA. Informe monitor (situación competitiva de la región). En: El Valle del Cauca de Cara al Mundo.
- CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ. Observatorio Socio Económico. En: Comportamiento empresarial. Marzo, 2009.
- -----. Observatorio Socio Económico. En: Comportamiento empresarial. Marzo, 2010.
- -----. Observatorio Socio Económico. En: Comportamiento empresarial. Marzo, 2011.
- -----. Observatorio Socio Económico. En: Comportamiento empresarial. Marzo, 2012.
- CARVAJAL 100 años. Edición conmemorativa 1904-2004. Octubre, 2004.
- CARVAJAL. Manual de artes gráficas (una traducción de Pocket Pal). 16 ed. Agosto, 1993.
- CIGRAF. Programa mipyme Bogotá gráfica “soy diseño soy color”. [En línea]. Bogotá D.C. 2009. [citado el 07 de octubre de 2012]. Disponible en: <[http://www.cigraf.com.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=167:programa-mipyme-bogota-grafica-soy-diseno-soy-color&catid=79:proyectos&Itemid=273](http://www.cigraf.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=167:programa-mipyme-bogota-grafica-soy-diseno-soy-color&catid=79:proyectos&Itemid=273)>.

- COLCIENCIAS, CIGRAF Y SENA. Una mirada hacia el futuro de la Comunicación Gráfica. Bogotá D.C. 2009.
- COLORADO MARTINEZ, Francisco Senén
- 
- ; ULBAN OROZCO, Jesús de y POLANCO, Carlos A. Direccionamiento Estratégico. Maestría en administración de empresas. Cali, valle: Universidad del valle. Facultad de ciencias de la administración, 2011.
- DIMENSIÓN GRÁFICA. Publicación de feimpresores (Fedegraficas). No. 23. Bogotá D.C. octubre, 2009.
- ----- Publicación de feimpresores (Fedegraficas). No. 25. Abril, 2010.
- ----- Publicación de feimpresores (Fedegraficas). No. 26. Agosto, 2010.
- ----- Publicación de feimpresores (Fedegraficas). No. 28. Junio, 2011.
- ----- Publicación de feimpresores (Fedegraficas). No. 31. Septiembre, 2012.
- FRANCO DUQUE, Omar. Valle del Cauca. Región Integral. En: Imprenta departamental del valle del cauca- Cali – Colombia. Tuluá, mayo 2003.
- GEYSER. Visión futura del tiempo cultural.No 31. Manizales.
- ----- . Visión futura del tiempo cultural.No 44. Manizales.
- GÓMEZ G, Luis Fernando. Análisis y Diagnóstico del Entorno.En: Análisis de la industria: análisis del ambiente de tareas.Facultad de ciencias de la administración. Universidad del Valle.
- GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán; MURILLO VARGAS, Guillermo y PERDOMO CHARRI, Giovanni. Gestión, Poder Innovación, Estrategia de las Organizaciones. Univalle. Programa editorial. Colección Ciencias Sociales, Cali, valle. Diciembre, 2012.
- HURTADO CARDONA, Javier (Q.E.P.D). Informalidad en la industria gráfica. En: Congreso Feimpresores (16: Cartagena, bolívar). Memorias. Bogotá D.C.: 2010.

- IMPRESIONES (COOPERATIVA INTEGRAL DE IMPRESOS Y PAPELEROS DE OCCIDENTE LTDA). Boletines informativos No. 71. Mayo-septiembre, 2009.
- ----- . Boletines informativos No. 74. Septiembre-noviembre, 2010.
- ----- . Boletines informativos No. 76. Mayo-agosto, 2011.
- LERMA, Héctor Daniel. Metodología de la Investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto. Ecoediciones. Colección textos universitarios.
- MORALES CHÁVEZ, Holman. Círculo de lectores (intermedios editores). En: Empresas Hechas a Puro Pulso. Estilo impresores. 1996.
- OCAMPO, Alfonso. Productividad, el mejor camino. En: Dinero. Febrero, 2005. Pág. 32.
- PARADO, Luz Estella y RENTERÍA GARCÍA, Lucí Elena. Competitividad y Gestión Tecnológica en la Industria de las Artes Gráficas. Feimpresores - Colciencias. Santa fe de Bogotá D.C: 1993.
- Publicar. Catálogo de la Comunicación Gráfica, 20 años: 1990-2010.Andigraf.
- SÁENZ HURTADO, José. Una Vida Haciendo Empresa. En: Boletín Andigraf No. 42. Grupo OP GRAFICAS S.A. Agosto, 2012.
- TÉCNICAS GRÁFICAS. No. 207-2010. Agosto-octubre, 2010.
- ----- . No 210-2011. Julio-septiembre ,2011.
- ----- . No 211-2012. Febrero-abril, 2012.
- ----- .No 212-2012. Junio-agosto, 2012.

### 13. ANEXOS

#### **Anexo A. Acuerdo contra la informalidad en la industria de comunicación gráfica. Diciembre 2011.**

*Nosotros, afiliados a la Asociación Colombiana de la Industria Gráfica –Andigraf–; el Centro de Desarrollo Tecnológico para la Competitividad de la industria de la Comunicación Gráfica –Cigraf–; y, otros miembros de la Cadena Productiva de la Industria de Comunicación Gráfica, dentro de los cuales se encuentran los Editores, proveedores, impresores, y distribuidores de papel y tintas, en el marco del Programa de Transformación Productiva para combatir la informalidad, contando con la autorización de los Órganos de Gobierno respectivos, y,*

#### **Considerando:**

- *Que la informalidad de forma general es entendida como todas aquellas actividades productivas de bienes y servicios lícitos que no han sido registradas ante las autoridades, abarcando entre otros aspectos él no poseer registro mercantil, licencias de funcionamiento, ni contabilidad; así como no pagar impuestos ni realizar aportes al Sistema General de Seguridad Social Integral<sup>60</sup>.*
- *Que la misma se encuentra estrechamente relacionada con la informalidad laboral. Y genera entre otros efectos, mayores obstáculos para acceder a recursos del sistema financiero, restringiendo así, su capacidad de expansión y de implementación de nuevas tecnologías<sup>61</sup>.*
- *Que, dentro de las principales manifestaciones de dicha informalidad en la Industria de Comunicación Gráfica, se encuentra la reventa de papel, las importaciones de contrabando de materia prima, la impresión en establecimientos ilegales, la piratería y la compra del producto final, entre otros.*
- *Que el sector de la comunicación gráfica ha sido calificado por el Gobierno Nacional como un sector de talla mundial y en esa medida ha asumido el reto de proyectar estrategias de crecimiento en el marco de los tratados de libre comercio suscritos por Colombia, estrategias que se vinculan*

---

<sup>60</sup> Cárdenas, Mauricio. Roza, Sandra. *Informalidad empresarial en Colombia: Problemas y soluciones. En Desarrollo y Sociedad. Primer semestre 2009. Bogotá: Universidad de los Andes. Pág. 214.*

<sup>61</sup> Cárdenas, Mauricio. Mejía, Carolina. *Informalidad en Colombia: Nueva Evidencia. WorkingPaper Series – Documento de Trabajo. No. 35. 2007. Bogotá: Fedesarrollo. Pág. 5.*

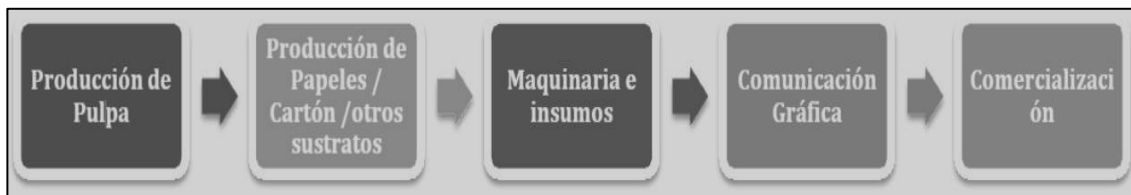
*necesariamente al incremento de la competitividad a partir de la innovación y la búsqueda de eficiencias.*

- *Que conforme cálculos del gremio, en 2011, dicha informalidad pudo representar un porcentaje cercano al 40% del PIB de la Industria Gráfica en general.*
- *Que, para la promoción de una sana competencia, la informalidad debe combatirse progresivamente mediante la asunción de compromisos colectivos concretos.*
- *Que la informalidad se traduce en promoción de ineficiencias y en condiciones desleales de competencia frente a quienes asumen y cumplen sus compromisos legales.*
- *Que, se hace necesaria la promoción del cumplimiento de la normativa existente, así como la generación de un cambio en el sector que implique la adopción de unos mínimos éticos como herramienta para combatir la corrupción.*
- *Que ANDIGRAF se ha trazado como línea de acción el incremento de la competitividad del sector de cara a los tratados de libre comercio que el país ha venido negociando.*
- *Que es decisión de los afiliados promover una cultura integral de la legalidad en el marco de todas sus actuaciones y en esa medida solicitan a ANDIGRAF adelantar las campañas necesarias para cumplir este cometido entre los miembros de la cadena, afiliados o no.*
- *Que en forma unánime los afiliados se proponen instruir a ANDIGRAF para presentar ante las autoridades competentes todas aquellas quejas o reclamaciones relacionadas con el desconocimiento de la normativa.*

**Acordamos:**

**1. Compromisos de las Empresas vinculadas a la cadena de la Industria de la Comunicación Gráfica.**

*La Cadena Productiva de la Industria de la Comunicación Gráfica, tal como se describe a continuación, inicia desde la producción de pulpa y termina en la comercialización del producto final.*



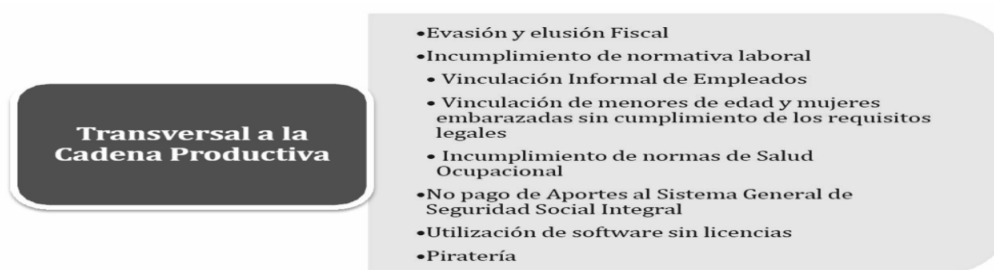
Los abajo firmantes, conscientes del papel que están llamados a jugar los actores de todos los eslabones respecto de la lucha contra la Informalidad en el Sector y comprometidos con esta causa, asumimos los siguientes compromisos:



Asimismo, y con el fin de abstenernos de llevar a cabo las prácticas que impliquen tolerancia o patrocinio de la informalidad, hemos asumido el compromiso de eliminar las siguientes prácticas en cada uno de los eslabones de la cadena:



Por último, nos comprometemos a erradicar a lo largo de toda la cadena productiva, las siguientes prácticas:



## **2. Comité de Inclusión, Verificación y Seguimiento**

*La Asociación Colombiana de la Industria Gráfica –Andigraf–, promotora del presente acuerdo, coordinará la creación y funcionamiento de un Comité de Inclusión, Verificación y Seguimiento del Acuerdo contra la Informalidad en la Industria de Comunicación Gráfica, garantizando la participación de todos los miembros de la Cadena Productiva, el cual se encargará de:*

- 1. Divulgar por los medios que considere pertinentes el presente Acuerdo contra la Informalidad en la Industria de Comunicación Gráfica, buscando entre otros la inclusión de nuevas empresas al mismo.*
- 2. Realizar seguimiento y evaluar los avances y resultados del cumplimiento de los compromisos asumidos por los firmantes.*

*Para tal efecto, diseñará una estrategia de seguimiento la cual contendrá además de una línea de base, sus indicadores y la periodicidad en la cual se realizará la evaluación.*

- Orientar, en coordinación con las autoridades competentes, a los firmantes del presente Acuerdo en la adecuada ejecución del mismo, así como en la adopción de medidas para evitar las prácticas relacionadas con la informalidad.*
- Formular quejas ante las autoridades competentes cuando se identifique que el comportamiento de alguno de los suscriptores del Acuerdo o de un tercero afecta el mercado.*
- Revisar periódicamente el presente Acuerdo y proponer a los firmantes del mismo, la inclusión de nuevas prácticas relacionadas con la informalidad, y todo aquello que considere pertinente.*

## **3. DISPOSICIONES VARIAS**

## **4. FIRMANTES DEL ACUERDO**

*El presente se suscribe en la Ciudad de Bogotá D.C., el (día) del mes de (mes) de (año)”*

## ANEXO B. Historia de la impresión

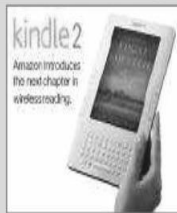


Fuente: Revista Técnicas Gráficas. 2011. SUTERLAND, David. Launchinstitute edición de María Reina.

La Industria ya inició su transformación



## Tendencias tecnológicas



**E-readers**



**Cambio de periódicos a distribución en línea**



**Cobro y formatos electrónicos**



**Insertos y catálogos en línea**



**Libros digitales gratuitos**



**Historiales médicos electrónicos**

## Tendencias sociales



**Cambio a hábitos de lectura en línea**

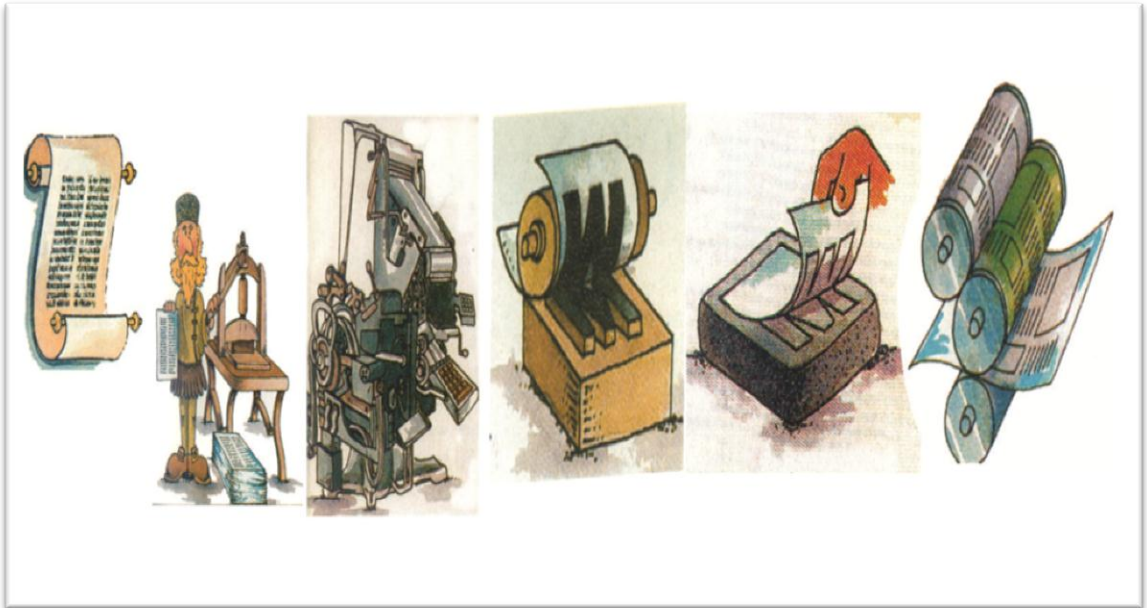


**Comunidades Virtuales**

Mientras la demanda de papel gráfico históricamente ha mostrado cambios cíclicos, estas nuevas tendencias representan pérdidas permanentes de demanda y necesitan ser entendidas a fondo

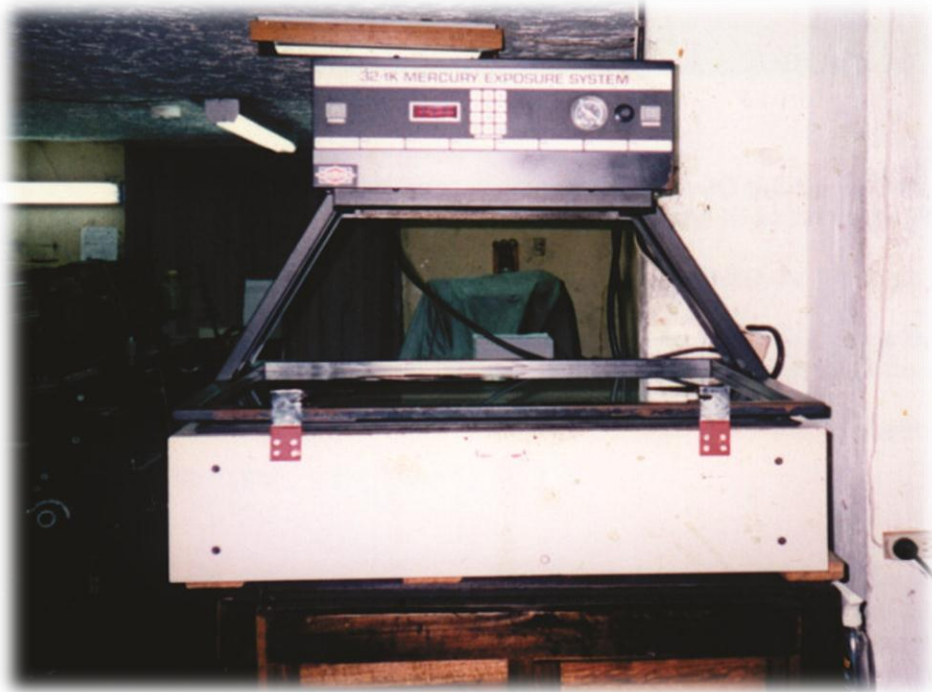
Fuente: Revista Técnicas Gráficas. 2011. SUTERLAND, David. Launchinstitute edición de María Reina

## Foto 1. Pre prensa



Fuente:

## Foto 2. Fotomecánica



Fuente: Los autores

Foto 3. Pre prensa Digital



Fuente: Los autores

**Foto 4 . Xilografía (inventado por los Monjes Budistas)**

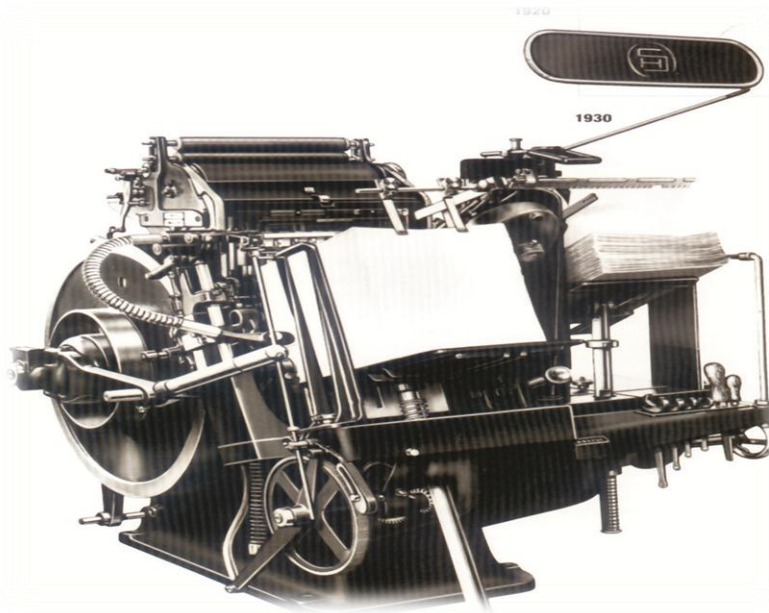


Fuente:

**Foto 5. Tipos de Impresión - Tipografía**



Fuente: [www.google.com](http://www.google.com). En [juanpaicho.blogspot.com](http://juanpaicho.blogspot.com)



Fuente: op.cit

### Foto 6. Flexografía



Fuente: los Autores

Foto 7. Hueco Grabado



Fuente: [www.google.com](http://www.google.com) en [es.made-in-china.com](http://es.made-in-china.com)

Foto 8. Serigrafía (Screen).

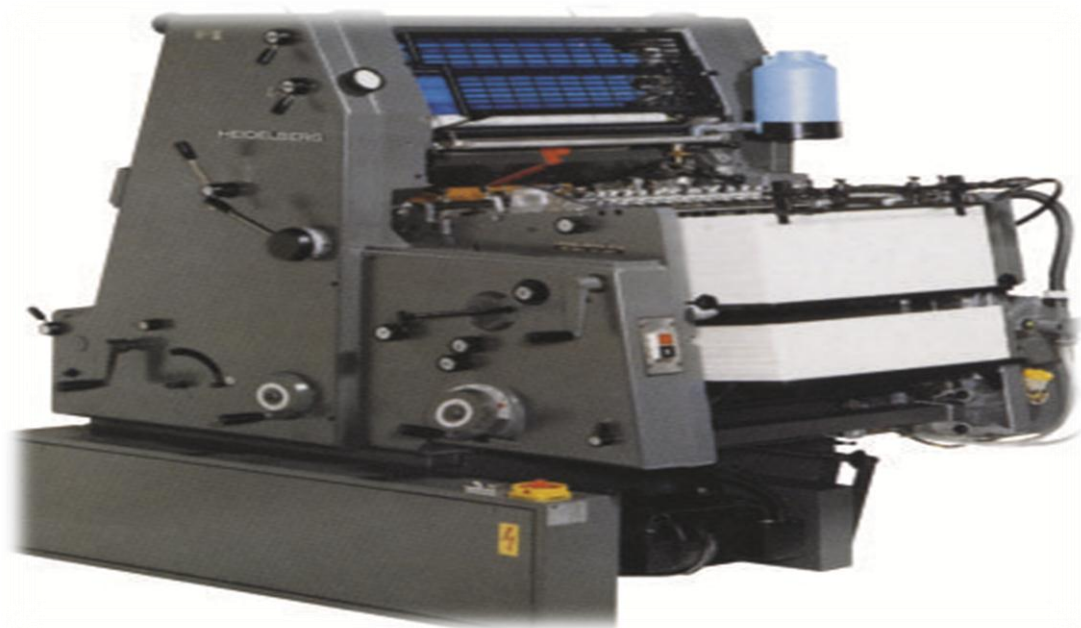


Fuente: los Autores

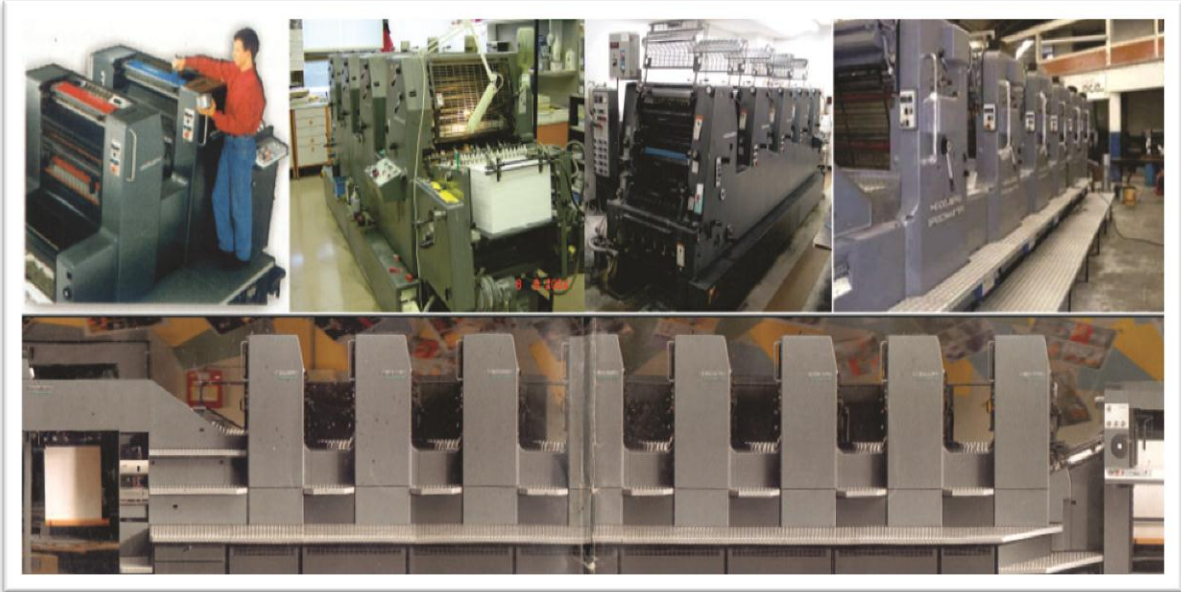


Fuente: [www.google.com](http://www.google.com) en es.made-in-china.com

**Foto 9. Prensa monocolor**



**Foto 10. Prensa multicolor alimentada por hoja.**



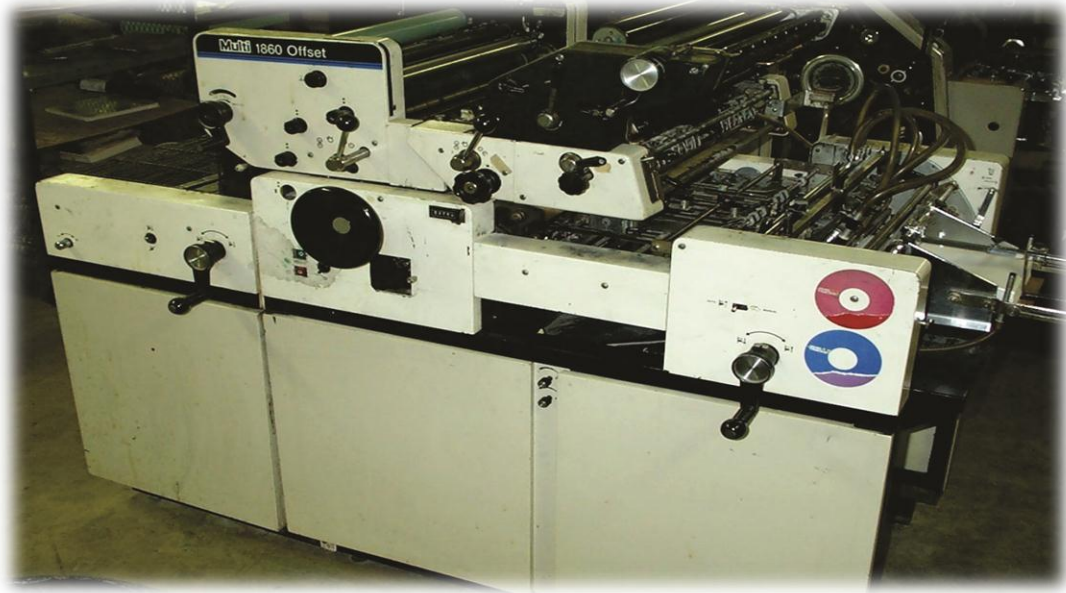
Fuente: los autores.

**Foto 11. Prensa rotativa**





**Foto 12. Reprografía Duplicadora**



Fuente: Los Autores

**Foto 13. Maquinas copiadoras de oficina**



Fuente: los Autores.

Foto 14. Impresión digital.



Fuente: los Autores.

**Foto 15. Insumos.**



Fuente: Los autores.

**Foto 16. El Papel.**



Fuente: Los Autores

Foto 17. Corte (70 x 100)



Fuente: Los Autores

Foto 18. Terminado



Fuente: Los Autores

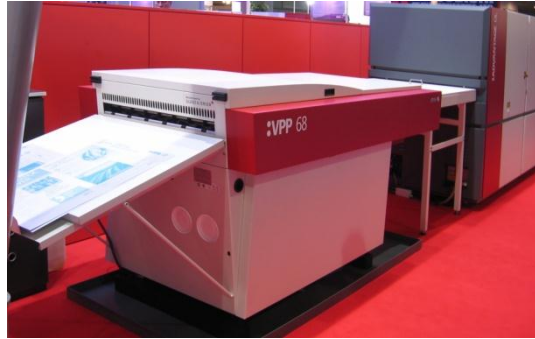
Anexo C:

Inventario de recursos y capacidades.

INVENTARIO DE RECURSOS Y CAPACIDADES DEL SECTOR DE LAS PEQUEÑAS ORGANIZACIONES DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA DEL MUNICIPIO DE TULUÁ -		
RECURSOS Y CAPACIDADES		
EMPRESA	TIPO DE RECURSO / CAPACIDAD	OBSERVACIONES Y VALOR COMERCIAL TOTAL ESTIMADO
<b>GRAFIARTES LIMITADA.</b>	<p>➤ <b>MÁQUINA GTO 52, CINCO COLORES, CUARTO MAYOR MODELO 1.990.</b></p> 	<p>✓ Trabaja de manera flexible y rentable acreditada para los más diversos soportes de impresión y formatos. Sus cinco colores en una pasada. Múltiples opciones para el mejorado y el ennoblecimiento, el barnizado, la numeración. Manejo sencillo y cómodo para una amplia gama de pedidos. Valor comercial \$220 millones aproximadamente.</p>

**GRAFIARTES  
LIMITADA**

- **COMPUTER TO PLATE O SIMPLEMENTE CTP.** En español se traduce como "**DIRECTO A PLACA**" O "**DIRECTO A PLANCHA**".



✓  
✓ Los equipos de pre impresión llamados CTP, COMPUTER TO PLATE o también PLATESETTERS, producen separaciones de color directamente sobre una plancha offset, mediante la acción de haces de luz láser. De esta manera se evita el uso de película y el insolado de planchas, disminuyendo tiempos y costos de pre impresión obteniendo una considerable mejora en la calidad de los impresos. Tecnología TERMICA. Valor comercial \$170 millones aprox.

- **GUILLOTINA ORIGINAL PERFECTA 115 Luz, Modelo: 1992**



✓ Automática, colchón de aire, programación de corte, permite el corte de diferentes tamaños de papel y refinación de terminados. Valor comercial \$40 millones aproximadamente.

- **TROQUELADORA, TAMAÑO COMPLETO**  
720 x 482 (40KB)

✓ Esta máquina está especialmente equipada para troquelar y cortar cartón normal, cartón rizado, plástico y piel en general. Se puede



➤ **MÁQUINA GTO 52,  
MONOCOLOR,  
CUARTO MAYOR  
(36 X 52 Cms)  
MODELO 1.998.**



**GRAFIARTES  
LIMITADA**

utilizar incluso con embalajes con impresión y decoración y también en la industria del plástico. La máquina se caracteriza por su estructura compacta, fabricación refinada, alta precisión, facilidad de uso y fiabilidad. Valor comercial \$10 millones aproximadamente.

✓ Formato Max= 360-520 mm, Pliego Min.= 105x180mm, formato Max. Impresión 340x505mm, Velocidad Max.8000 Pliegos / H., Velocidad mínima= 3000 Pliegos / H., Mantilla 445x520 mm, Espesor 1,9 mm, Tintaje = 4, Diámetros 49/45/47/51 mm, Material impresos papel cebolla hasta cartulina 0,4mm, mecanismo numerador de impresión adicional y suplementario. Valor comercial \$45 millones aproximadamente.

➤ **BARNIZADORA UV AUTOMATICA INDUKERN**



✓ **Barnizado brillo UV parcial, pleno y reserva y Screen UV.** Equipada con UVI y unidad de secado IR. Controlador de velocidad electrónico. Anchura máxima de la hoja: 460 mm. Grosor del papel: 150/500 g/m<sup>2</sup> Velocidad máxima: 35m. /min. Potencia: 9,6 kw. Dimensiones: 325 x 98 x 123 cm. Peso: 835 kg. Valor aproximado \$9 millones

➤ **BARNIZADORA UV MANUAL**



Se utiliza para trabajos cortos y de entrega rápida. Valor aproximado \$5.000.000

**GRAFIARTES  
LIMITADA**



**GRAFIARTES  
LIMITADA**

- MÁQUINA GTO 46,  
MONOCOLOR,



✓ Tamaño: 33 X 46 cm, Año: 1983. Descripción: Monocolor Sistema De Humectación Kompac. Con unidad numeradora. Valor aproximado \$35 millones

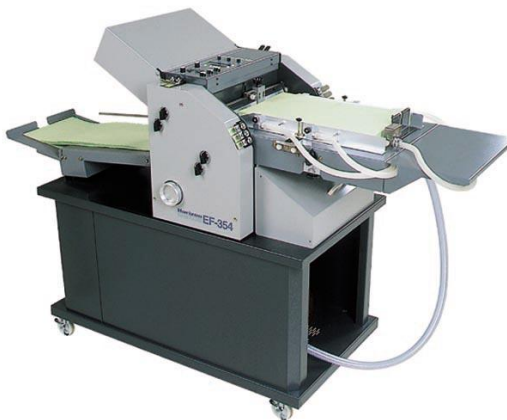
- MÁQUINA IMPRESORA  
AUTOMATICA HEILDERBERG.  
MODELO 50, TAMAÑO 1/8,  
BOLA ROJA



✓ Tamaño 35 x25, especial para troquelar, estampar, perforar y numerar, valor comercial aproximado \$5 millones

**GRAFIARTES  
LIMITADA**

- MÁQUINA PLEGADORA. EF-354



✓ Realiza uno, dos, tres y hasta cuatro pliegues. Procesa 6.000 unidades / hora, Valor aproximado \$ 4.5 millones

- COSEDORA ELÉCTRICA DE ALAMBRE.



✓ Cose ganchos o grapas de tamaño 6,8,10,12 14 y 16, Valor aproximado \$ 1.5 millones

<p><b>GRAFIARTES LIMITADA</b></p>	<p>➤ 3 COSEDORAS MANUALES DE GRAPAS</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Útiles en volúmenes pequeños de hojas especialmente talonarios y revistas.</li> <li>✓ Valor aproximado \$300.000</li> </ul>
	<p>➤ LOCAL PROPIO, MODERNO Y FUNCIONAL. UBICADO EN LA CALLE 24 NO. 24-47</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bodega con aproximadamente 700 metros cuadrados, construidos. Valor comercial estimado \$700 millones, inaugurado a comienzos de noviembre de 2.005</li> </ul> <p>✓ Cuenta</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ TALENTO HUMANO /CAPITAL INTELLECTUAL, CONOCIMIENTOS, COMPETENCIAS LABORALES</li> </ul>	<p>actualmente con 26 empleados, adecuadamente calificados para atender las labores administrativas, comerciales y de producción. Un número significativo de estos empleados pertenecen a la familia de los propietarios.</p>
<p style="text-align: center;"><b>GRAFIARTES LIMITADA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ HISTORIA, IMAGEN CORPORATIVA, PRESTIGIO.</li> </ul>	<p>✓ La empresa fue fundada el 17 de junio de 1.987, por Arcesio Jiménez (QEPD) y Carlos Alberto Gómez. Con una filosofía de excelencia en la atención, calidad en sus productos y servicio al cliente, garantizando éxito en el mercado.</p>
<p style="text-align: center;"><b>GRAFIARTES LIMITADA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ RECURSOS FINANCIEROS</li> </ul>	<p>✓ Según reporte de la cámara de comercio de Tuluá, a marzo de 2012 los activos ascienden a la suma de \$ 1.41 millones. Con un incremento del 27.5% respecto del año 2011. Ventas anuales por \$1.080 millones.</p>

<p><b>EL ACIERTO</b></p>	<p>➤ MÁQUINA IMPRESORA SPEED MASTER 2 TORRES, MARCA HEILDELBERG TAMAÑO ½ PLIEGO.</p>  <p>➤ MAQUINA 4 TORRES GTO 52, CUARTO MAYOR MARCA HEIDELBERG</p> 	<p>✓ Versátil para impresión de formatos de gran tamaño, a dos tintas en una sola pasada. Valor aproximado \$20.000.000</p> <p>✓ Imprime policromías, en una sola tirada. Optimizando tiempo de impresión</p> <p>✓ Trabaja de manera flexible y rentable acreditada para los más diversos soportes de impresión y formatos. Sus cuatro colores en una pasada. Manejo sencillo y cómodo para una amplia gama de pedidos. Valor comercial \$250 millones aproximadamente</p>
<p><b>EL ACIERTO</b></p>		

**EL ACIERTO**

- GUILLOTINA POLAR, 115 DE LUZ AUTOMATICA.



✓ Especial para grandes volúmenes de corte. Valor aproximado \$35 millones

- MAQUINA IMPRESORA AUTOMÁTICA HEILDERBERG, TAMAÑO 1/4, MODELO 54.



✓ Tamaño 50 x35, especial para troquelar, estampar, perforar y numerar, valor comercial aproximado \$5 millones

- PLOTTER DIGITAL, GRAN FORMATO HQ 65.

✓ Permite la impresión de pendones, pasacalles y afiches para uso interior y exterior. valor comercial aproximado \$40 millones



➤ PSP, PARA PLANCHAS (CTP)

✓ Posibilita la impresión directa del computador a la plancha, eliminando el uso de película. valor comercial aproximado \$150 millones.



➤ TROQUELADORA CHINA DE 1/2 PLIEGO

✓ versátil en labores de troquelado y grafado. Valor estimado \$12 millones.



**EL ACIERTO**

➤ 2 COSEDORAS ELÉCTRICAS DE ALAMBRE



✓ Útiles en volúmenes grandes de hojas especialmente revistas. Valor estimado \$3 millones.

➤ 5 COSEDORAS MANUALES DE GRAPAS



✓ De uso general al momento de coser talonarios, libros, revistas, folletos etc. A razón de un valor unitario de \$120 mil, su total asciende a \$600 mil.

**EL ACIERTO**

**EL ACIERTO**



<p><b>EL ACIERTO</b></p>	<p>➤ LOCAL PROPIO, MODERNO Y FUNCIONAL. UBICADO EN LA CALLE 23 NO. 22 - 35</p> 	<p>✓ Aproximadamente 450 metros cuadrados construidos, funcional y con excelente ubicación, su avalúo comercial aproximado es del orden de \$600 millones.</p>
	<p>➤ TALENTO HUMANO /CAPITAL INTELLECTUAL, CONOCIMIENTOS, COMPETENCIAS LABORALES</p>	<p>✓ La empresa cuenta con 30 tragadores directos y aproximadamente 20 indirectos, de manera especial en su fuerza comercial. Es un personal competente, capacitado y actualizado en las artes gráficas.</p>
	<p>➤ HISTORIA, IMAGEN CORPORATIVA, PRESTIGIO.</p>	<p>✓ Esta empresa empezó a operar en la Calle 28 con Cra. 26, imprimiendo la Revista del Acierto que la imprimían por tercerización.</p> <p>Posteriormente ingresan en el modelo de impresión. Sus propietarios Gentil Sánchez y John Edison.</p>

<p><b>EL ACIERTO</b></p>	<p>➤ RECURSOS FINANCIEROS</p>	<p>✓ Según datos de la Cámara de Comercio de Tuluá, a través de su observatorio socio económico publicado en la cuarta edición de comportamiento empresarial, a marzo de 2012, posee \$675 millones en activos, con un crecimiento del 4.5% en relación con el año 2011.</p>
--------------------------	-------------------------------	--

**LA CULTURA  
PILOSA**

- **MAQUINA GTO 52,  
MONOCOLOR,  
CUARTO MAYOR  
(36 X 52 Cms.) MODELO 1.995**



Máquina especial para imprimir tirajes cortos con una excelente calidad y unos rendimientos productivos óptimos.  
Precio Aproximado \$45.000.000



- **MÁQUINA IMPRESORA  
RIOYBI, JAPONESA DE  
CUARTO, MODELO 1.980**



Máquina impresora de fácil manejo y es un complemento en los talleres por su versatilidad y rendimientos.  
Precio Aproximado \$8.000.000

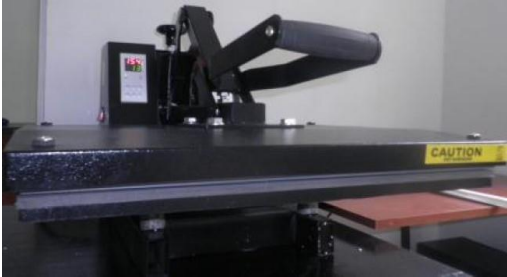
<p><b>LA CULTURA PILOSA</b></p>	<p>➤ GUILLOTINA ORIGINAL PERFECTA, 115 DE LUZ SEMI-AUTOMÁTICA.</p> 	<p>Máquina indispensable en cualquier taller de Litografía. Pues en ella se cortan diferentes tamaños para imprimir y además se le hace refile a todos los trabajos impresos. Precio Aproximado \$12.000.000</p>
	<p>➤ 1 COSEDORA ELÉCTRICA DE ALAMBRE.</p> 	<p>Útil en el cocido de almanaques, revistas, libros, folletos, etc. Precio aproximado \$2.000.000</p>

<p><b>LA CULTURA PILOSA</b></p>	<p>➤ <b>MÁQUINA IMPRESORA MULTI LITH 1250 STD DE 1/8 TRES PATADAS.</b></p> 	<p>Impresora en la cual se realizan trabajos sencillos normalmente a 1 tinta, como membretes, volantes, etc. Precio aproximado \$4.000.000</p>
<p><b>LA CULTURA PILOSA</b></p>	<p>➤ <b>MÁQUINA MERCEDES DE 1/2 PLIEGO PARA TROQUELAR.</b></p> 	<p>Inicialmente esta máquina prestó servicios de impresión en un solo color, pero posteriormente con la modernización de equipos se transformó en troqueladora. Precio Aproximado \$3.000.000</p>

<p><b>LA CULTURA PILOSA</b></p>	<p>➤ <b>MAQUINA MARCA COBO, PARA ESTAMPAR</b></p> 	<p>Máquina muy antigua que en esta empresa da excelentes resultados en cuanto a la conversión para estampar tarjetas, hojas membreteadas, etc. Precio Aproximado \$1.000.000</p>
<p><b>LA CULTURA PILOSA</b></p>	<p>➤ <b>PLOTTER DGI UTC 100 SS POWER JET 3206</b></p> 	<p>Impresora digital para formato de gran tamaño: vallas, pasacalles, pendones, impresión sobre vinilo y algunas telas. Valor aproximado \$60.000.000</p>
<p><b>LA CULTURA PILOSA</b></p>	<p>➤ <b>PLOTTER DE CORTE CREATION CUTTING BOBCAT 60</b></p>	<p>Plotter especial para corte de vinilo y corte láser. Valor Aproximado \$3.500.000</p>


<p><b>LA CULTURA PILOSA</b></p>	 <p>➤ <b>4 IMPRESORAS LASER A COLOR</b></p> 	<p>Especial para impresión a color de alta calidad. Valor aproximado \$800.000 cada una.</p>
<p><b>LA CULTURA PILOSA</b></p>		

<p><b>LA CULTURA PILOSA</b></p>	<p>➤ <b>IMPRESORA DE TERMO FIJADO.</b></p>	<p>Impresora especial para hacer trabajos al calor en material PVC, tarjetas, carnet, etc. Valor aproximado \$3.000.000</p>
	<p>➤ <b>PLANCHA TERMOFIJADORA</b></p>	<p>Plancha especial para acabados textiles industriales y plásticos. Valor aproximado \$3.000.000</p>
	<p>➤ <b>CAMIONETA SKODA MODELO 1.996</b></p>	<p>Utilizada para el transporte de insumos publicitarios y trabajos comerciales. Valor Aproximado \$6.000.000</p>
	<p>➤ <b>TALENTO HUMANO /CAPITAL INTELLECTUAL, CONOCIMIENTOS, COMPETENCIAS LABORALES</b></p>	<p>Cuenta con 20 colaboradores muy especializados sobre todo en la parte digital.</p>





<p><b>LA CULTURA PILOSA</b></p>	<p>➤ HISTORIA, IMAGEN CORPORATIVA, PRESTIGIO.</p>  	<p>Después de trabajar por espacio de 12 años en la empresa Grafiartes como diseñador el señor Alexander Ávila decide independizarse y aprovechando campañas publicitarias de candidatos a alcaldías logra posicionar su empresa ubicada hoy día en la Carrera 26 No. 37 – 56, pero hace aproximadamente 1 año se fusiona con Litocultura una empresa de mucha trayectoria en la ciudad ubicada en la Carrera 27 No. 29 – 82.</p>
<p><b>LA CULTURA PILOSA</b></p>	<p>➤ RECURSOS FINANCIEROS</p>	<p>En los informes de comportamiento empresarial de la Cámara de Comercio no encontramos registros. Por lo tanto sus activos no se conocen.</p>

<p><b>FRANCISCOS IMPRESOS</b></p>	<p>➤ <b>MAQUINA GTO 52, MONOCOLOR, CUARTO MAYOR, CON UNIDAD NUMERADORA (36 X 52 Cms.) MODELO 1.988.</b></p> 	<p>Máquina impresora de excelente registro, versátil, para imprimir todo tipo de trabajo desde papeles manifold hasta Propalcote de 320 grs. Importada directamente de Miami Valor Aproximado \$50.000.000</p>
<p><b>FRANCISCOS IMPRESOS</b></p>	<p>➤ <b>MAQUINA GTO 52, MONOCOLOR, CUARTO MAYOR (36 X 52 Cms.) MODELO 1.994.</b></p> 	<p>Máquina que recibe trabajos impresos en un color de la máquina anterior (trabaja como si fuera una bicolor) buscando rendimientos y optimización de la productividad. Valor aproximado \$45.000.000</p>

**FRANCISCOS  
IMPRESOS**

**MÁQUINA GTO 46,  
MONOCOLOR, MODELO 1982.  
CON UNIDAD NUMERADORA**



Utilizada para imprimir talonarios, boletas de rifas que se numeran al mismo tiempo. También se utiliza para la elaboración de trabajos full color.  
Valor aproximado \$30.000.000

**FRANCISCOS  
IMPRESOS**

**MAQUINA IMPRESORA TOK  
DE 1/8, MODELO 1.996.**



Utilizada para imprimir hojas internas de libros lo mismo que volantes y tarjetas de presentación a 1 tinta.  
Valor aproximado \$5.000.000

<p><b>FRANCISCOS IMPRESOS</b></p>	<p>➤ MÁQUINA IMPRESORA AUTOMÁTICA HEILDERBERG. MODELO 54, TAMAÑO 1/8, BOLA ROJA.</p> 	<p>Máquina utilizada para troquelar y numerar.</p>
<p><b>FRANCISCOS IMPRESOS</b></p>	<p>➤ QUEMADOR DE PLANCHAS DE ½ PLIEGO MARCA NUARC 32-K, SPOSORE SYSTEM.</p> 	<p>Equipo en el cual se queman planchas a partir de un negativo elaborado en la prensa. Valor quemador \$1.000.000</p>

<p><b>FRANCISCOS IMPRESOS</b></p>	<p>➤ PREPrensa MARCA AGFA MODELO 2002, ACCUSET FAMILY OF IMAGE SETTERS.</p>  <p>➤ 4 COMPUTADORES.</p> 	<p>Equipo para el proceso de filmada de negativos de todos los diseños que salen del computador. Valor aproximado \$10.000.000</p> <p>Equipos completos para realizar diseño gráfico equipado con los programas necesarios para prestar un excelente servicio a los clientes. Valor aproximado \$2.500.000 cada uno.</p>
<p><b>FRANCISCOS IMPRESOS</b></p>		

<p><b>FRANCISCOS IMPRESOS</b></p>	<p>➤ TALADRO DE ARBOL LIHIT AUTO PUNCH, JAPONES.</p> 	<p>Útil para hacer perforaciones a etiquetas, calendarios y almanaques. Valor aproximado \$1.000.000</p>
<p><b>FRANCISCOS IMPRESOS</b></p>	<p>➤ MAQUINA ENCOLADORA.</p> 	<p>Presta el servicio de engomado de talonarios y libros. Valor aproximado \$1.000.000</p>
<p><b>FRANCISCOS IMPRESOS</b></p>	<p>➤ 5 COSEDORAS MANUALES DE GRAPAS.</p> 	<p>Cosen talonarios, santorales, revistas, folletos, libros, etc. Valor aproximado \$350.000</p>

**FRANCISCOS  
IMPRESOS  
FRANCISCOS  
IMPRESOS**

- GUILLOTINA ORIGINAL PERFECTA, 72 DE LUZ SEMI-AUTOMATICA, MODELO 1962



Corta papel y refila todo tipo de trabajo que se realiza en esta empresa.  
Valor aproximado \$10.000.000.

- PERFORADORA DE AGUJAS, MARCA KRAUSS, 50 DE LUZ






Para perforar talonarios y boletas de rifa.  
Valor aproximado \$500.000.

**FRANCISCOS  
IMPRESOS**

<p><b>FRANCISCOS IMPRESOS</b></p>	<p>➤ GUILLOTINA MANUAL PARA ENCUADERNACION 0.69 DE LUZ, MODELO 1960</p> 	<p>Muy útil para terminados sobre todo talonarios. Valor aproximado \$1.000.000.</p>
<p><b>FRANCISCOS IMPRESOS</b></p>	<p>➤ DESPUNTADORA</p> 	<p>Da terminado a las tarjetas y etiquetas en las puntas dejándolas curvas. Valor Aproximado \$500.000.</p>
	<p>➤ TARJETERA MANUAL, TAMAÑO 1/16</p> 	<p>Utilizada para imprimir cintas para gallardetes y hacer repujes en tarjetas y varios tipos de trabajos. Valor Aproximado \$500.000.</p>



<p><b>FRANCISCOS IMPRESOS</b></p>	<p>➤ <b>TARJETERA MANUAL, TAMAÑO 1/32</b></p> 	<p>Ya no se usa porque es una reliquia. No tiene precio.</p>
<p><b>FRANCISCOS IMPRESOS</b></p>	<p>➤ <b>TALENTO HUMANO /CAPITAL INTELLECTUAL, CONOCIMIENTOS, COMPETENCIAS LABORALES</b></p> <p>➤ <b>HISTORIA, IMAGEN CORPORATIVA, PRESTIGIO.</b></p> 	<p>Cuenta con 10 colaboradores directos y 5 indirectos altamente competentes y en permanente capacitación.</p> <p>Esta empresa nació hace 32 años y estaba ubicada en la carrera 26 con calle 27 llamada anteriormente Editorial Gran Colombia, con el pasar del tiempo tomó el nombre de Francisco Impresos ubicada ahora en la Carrera 27 No. 27 – 92. Considerada una empresa muy tradicional en la región. Su propietario Francisco Senén Colorado Martínez y familia.</p>
<p><b>FRANCISCOS IMPRESOS</b></p>	<p>➤ <b>RECURSOS FINANCIEROS</b></p>	<p>Según registros de Cámara de Comercio sus activos ascienden a la suma de \$410 millones de pesos.</p>

<p><b>FORMAX</b></p>	<p>➤ <b>MÁQUINA GTO 46, MONOCOLOR, MODELO 1982. CON UNIDAD NUMERADORA.</b></p>  <p>➤ <b>IMPRESORA OFFSET DE 1/8 CHIEF-15 MODELO 75</b></p> 	<p>Impresión de todo tipo de trabajos a 1, 2, 3 y 4 tintas en un tamaño 48 x 33 cm. Cuarto menor. Valor aproximado \$30.000.000.</p> <p>Imprime todo tipo de trabajos a 1 tinta tamaño 24 x 34. Valor aproximado \$5.000.000</p>
<p><b>FORMAX</b></p>	<p><b>3 MULTILITH DE 1/8</b></p> 	<p>En la actualidad no están elaborando ningún tipo de trabajo. Valor Aproximado \$1.000.000 cada una</p>

**FORMAX**

- **GUILLOTINA RÁPIDA ORIGINAL PERFECTA POLÍGRAFO 083 DE LUZ ACMB MODELO 83 SEMIAUTOMÁTICA.**



Su trabajo consiste en cortar de una resma de papel 70 x 100 diferentes tamaños: carta, oficio, ¼, 1/8, etc. Valor aproximado \$10.000.000

- **LÁSER DE GRABADO Y CORTE**



Equipo que graba en acrílico, madera, caucho, cuero a un tamaño de 30 x 40 cm. Se utiliza también para plotter de corte y rótulos, lo mismo que troquelado. Valor aproximado \$22.000.000

**FORMAX**



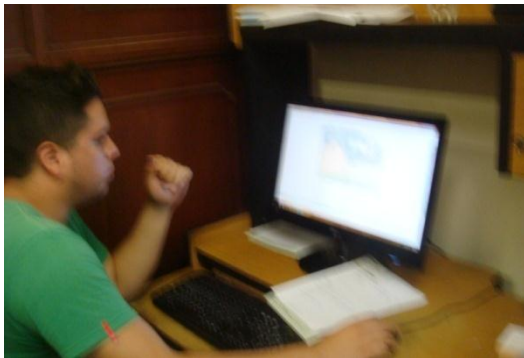
**FORMAX**

➤ **COSEDORA ELECTRICA DE ALMABRE.**



Cose con alambre, talonarios, revistas y folletos.  
Valor aproximado \$2.000.000

➤ **2 COMPUTADORES PARA DISEÑO**



Equipos para el proceso de elaboración de diseños creativos e innovadores. Según la exigencia de los clientes.  
Valor aproximado \$5.000.000.

➤ **4 IMPRESORAS LASER**



Máquinas digitales para impresión rápida de formatos pequeños a full color.  
Valor aproximado \$5.500.000

<p><b>FORMAX</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ QUEMADOR DE PLANCHAS ¼ de pliego</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ TALENTO HUMANO /CAPITAL INTELLECTUAL, CONOCIMIENTOS, COMPETENCIAS LABORALES</li> <li>➤ HISTORIA, IMAGEN CORPORATIVA, PRESTIGIO.</li> </ul> 	<p>Equipo sin uso. Valor Aproximado \$1.000.000</p> <p>Consta de 10 colaboradores directos con una preparación básica y en continuo aprendizaje.</p> <p>Creada en 1980, nació con fines económicos y sociales, con participación laboral de familia y particulares. Propietario Mario Buitrago. Local aproximadamente de 450 mts. Local Alquilado. Ubicado en la Carrera 22 No. 21 – 17. Distribuye insumos para la comunicación gráfica al por mayor y de tal.</p>
<p><b>FORMAX</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ RECURSOS FINANCIEROS</li> </ul>	<p>Posee activos por \$247.781.000 según estados financieros suministrados por el propietario.</p>

