



ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS DEL SECTOR DE ARTES GRÁFICAS
COLOMBIANO PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL PORTAFOLIO DE LA
EMPRESA EDITORIAL EDECO LTDA.

MARIA PAULA ESTRADA DUQUE
OSCAR ANDRES CELIS GALINDO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ÁREA DE MERCADEO
BOGOTÁ D.C 2012

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 ANTECEDENTES EMPRESA.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	5
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.4 MARCO CONCEPTUAL.....	6
CAPÍTULO 2 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
2.1 PRINCIPALES TENDENCIAS, BARRERAS Y RETOS DEL SECTOR DE ARTES GRÁFICAS COLOMBIANO.....	8
2.2 ASPECTOS CLAVES EN LA EVOLUCION DEL SECTOR DE ARTES GRAFICAS EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS EN COLOMBIA	14
2.3 PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE LA INDUSTRIA GRÁFICA COLOMBIANA EN LARGO PLAZO	19
2.4 COMPETIDORES Y ASOCIACIONES DEL SECTOR GRÁFICO.....	22
2.5 EDITORIAL EDECO LTDA.....	28
CAPITULO 3 PROPUESTA	35
CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES	38
BIBLIOGRAFÍA.....	40

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES EMPRESA

El presente trabajo de investigación indagara y analizara el desempeño de la empresa editorial Edeco LTDA la cual se encuentra ubicada en sector de artes gráficas, la empresa tiene un enfoque personalizado de atención y asesoría en diseño a través de la realización de productos de excelente calidad, producción flexible acorde a las necesidades de sus clientes y un sistema de entrega en tiempos record. La empresa fue fundada en 1984 por Eurípides Aguirre, actual propietario y gerente general, quien con el paso de los años se ha dedicado a adquirir tecnología de punta para posicionar la empresa y estar acorde con las exigencias del mercado. Entre sus clientes se encuentran empresas como: Liberty seguros, Nissan, Colmedica, Sanford, los Coches, Bancafe, Bayer S.A., Telmex, CITIBANK, además de varias instituciones educativas.¹ La empresa estuvo en crecimiento desde su fundación, pero en los últimos 5 años se ha visto afectada por las tendencias del sector, las cuales han estancado su crecimiento y amenazado su supervivencia, por esta razón el gerente de la empresa Editorial Edeco LTDA está muy interesado en el presente análisis, ya que le proporcionara guías, herramientas y soluciones prácticas para proyectar su negocio.

1.1.1 ANTECEDENTES OBJETO DEL TRABAJO

El problema de investigación surge a partir del análisis contradictorio que hace el programa de transformación productiva del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el 2008; en donde se identifica la industria de la comunicación grafica como uno de sectores con mayor potencial de internacionalización y crecimiento, pero paradójicamente se indica una reducción notable en los márgenes de rentabilidad de estas empresas, en los volúmenes de producción y en la perdida de participación de mercado de las empresas. Estos factores amenazan la supervivencia del sector y han llevado a muchas empresas a replantear el modelo de negocio debido a las nuevas tendencias y cambios del mercado. Entre las principales tendencias que afectan a la industria, podemos mencionar; la

¹ "disponible en;" WWW.EDECO.COM.CO

digitalización de contenidos ya que todos los libros y la publicidad se hace por medios interactivos, la conciencia ambiental sobre el gasto de papel, offshoring, impresión sobre demanda, diferenciación de producto, todo esto lleva a tener que pensar en servicios adicionales a la impresión.

Por tal motivo, es de vital importancia la profundización en el estudio de cada una de estas tendencias con el fin de reducir las amenazas que estas conllevan y convertirlas en futuras oportunidades que logren dar luces sobre el modelo de negocio del sector en los próximos años. Se puede observar entonces que es un problema de mercado que surge a raíz de unos cambios fuertes y unas tendencias que afectan tanto la cuota de mercado, los márgenes de rentabilidad y el modelo de negocio actual. De igual manera cabe resaltar el costo elevado de la inversión en tecnología y las materias primas para la producción.

En el presente trabajo se tendrán en cuenta dos objetos de estudio:

1. Desempeño de la empresa editorial Edeco Ltda. la cual presta servicios de artes gráficas, diseño y realización de productos personalizados acordes a las necesidades de sus clientes, cuenta con una trayectoria de 27 años en el mercado y actualmente ha tecnificado sus procesos con la mejor tecnología para brindar productos de la más alta calidad y estar acorde con las exigencias del mercado.
2. Sector de artes gráficas Colombiano; considerado como un sector establecido que presenta un alto grado de informalidad y atomización; el cual fue escogido en el año 2008 por el Gobierno Colombiano dentro del programa de Transformación Productiva llevada a cabo por el Ministerio de Comercio, Industria y turismo para desarrollar sectores de talla mundial. Esto se presenta como una oportunidad para potencializar el esfuerzo del sector de la comunicación gráfica y así transformarlo en una industria de servicios. Se espera que para el 2032 la industria genere al menos US\$ 3,4 mil millones de ingresos, multiplicando el sector casi 4 veces.²

² Tomado plan de negocios. Industria de la Comunicación Gráfica. MCIT

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La industria grafica en Colombia empezó a ser un sector notable alrededor del año 1970 con empresas familiares dedicadas al negocio, que en sus inicios se dedicaban a la impresión de textos escolares, luego el negocio se fue diversificando hacia los años 80 y a partir de allí se iniciaron las asociaciones y pactos de abastecimiento de materia prima para liberar las importaciones de papel e iniciar junto con el ICONTEC un sistema de control de calidad, lograron también en esta era, eliminar los aranceles para la importación de maquinaria. Luego el negocio se concentro en campaña política con volantes que publicitaban a los candidatos de turno. En la década de los 90 el sector se concientiza de la importancia de la capacitación y el desarrollo tecnológico, y se realizan las primeras ferias con empresas expositoras del sector. Luego viene la crisis política y económica de mediados de los 90 en donde la producción grafica se ve afectada en un 7,8%, a esto se le suma que las grandes empresas multinacionales de la impresión, instalan plantas de producción en países cercanos en donde Colombia vende sus productos gráficos, es allí donde el sector se fortalece y adopta nuevas estrategias competitivas para hacer frente a la situación interna y proyectarse en miras a la internacionalización, por medio del apoyo a los tratados y negociaciones de libre comercio. Para el año 2000 el sector lanza un ambicioso plan de internacionalización y de fortalecimiento de la industria con miras a duplicar las exportaciones, dado este plan estratégico, el sector para 2008 es tenido en cuenta por el ministerio de Industria, Comercio y Turismo como un sector con potencial de internacionalización, luego empiezan a hacerse más evidentes las nuevas amenazas y cambios generados por la globalización, en donde la tecnología se vuelve el centro y hace que los libros y las impresiones pasen a un segundo plano, por este y muchos otros motivos, la industria se ha ido quedando rezagada en cuanto a su utilidad o margen de ganancia. Para ilustrar mejor esta situación se tomara a la empresa Editorial Edeco LTDA como modelo y ejemplo de cómo estos cambio agresivos del mercado han afectado a la empresa. De acuerdo con el Gerente General Eurípides Aguirre, este manifiesta su preocupación ya que en los últimos años se han presentado perdidas de contratos debido al alto grado de agresividad de precios en el mercado, lo cual causo el incumplimiento de su visión

organizacional, que para el año 2010 se esperaba alcanzar un 3% de cuota de mercado a nivel nacional.³ Se incluirán otros reportes internos de la empresa que permitan ilustrar mejor la situación actual y las implicaciones de los cambios en el mercado. El presente análisis es de vital importancia dado que se identifican las principales tendencias del sector gráfico, lo anterior como solicitud de la empresa editorial Edeco Ltda. quienes manifestaron su interés por el presente análisis, con el fin de tomar acciones ante los retos que éstos le imponen.

Entre los principales desafíos se plantean; la reconducción o la implementación de un nuevo modelo de negocio que garantice la supervivencia del sector en el mercado dada la revolución del Internet, el exceso de capacidad instalada que tienen las empresas, el alto costo de las materias primas (papel) y por último el alto costo de inversión en nueva tecnología para la producción. Se realizarán aportes prácticos para que la empresa editorial Edeco LTDA tenga nuevas herramientas que le sirvan en la toma de decisiones sobre nuevas estrategias alternativas de mercado. Y el estudio servirá como un reflejo de lo que viene para este sector en términos generales.⁴

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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

1.4 MARCO CONCEPTUAL

MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER: ayuda a comprender las fuentes de la ventaja competitiva en una industria o sector, por medio del análisis de las

³ “disponible en:” www.edeco.com.co

⁴ “disponible en:”

http://www.andigraf.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=61&lang=es

barreras de entrada, el poder de negociación con los clientes y proveedores, los productos sustitutos y en análisis del sector como tal.⁵

CADENA DE VALOR: modelo para determinar cómo y en qué nivel las actividades de una organización generan ventajas competitivas. Y como la organización apalanca esta ventaja en las actividades de la empresa.⁶ Ayuda a determinar como la interacción con otros sistemas de valor crea ventaja competitiva en un nivel superior por medio de las relaciones que establece la empresa.

ANÁLISIS FODA: propuesta por G steiner en 1969, planeta los factores críticos de éxito sobre el entorno empresarial y la capacidad interna de una empresa con el fin de determinar estrategias.⁷

MATRIZ DE ANSOFF: herramienta para determinar la estrategia de crecimiento de una organización basada en la relación producto mercado de dicha empresa y en las nuevas áreas o unidades estratégicas de negocio resultantes.⁸

BENCHMARKING: la capacidad estratégica de una organización puede valorar en términos relativos puesto que hace referencia a la capacidad de igualar y superar el rendimiento de los competidores.⁹

ANDIGRAF: vocero de empresas de la comunicación gráfica ante el gobierno, el mercado y otros entes nacionales e internacionales.¹⁰

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO: Aquellas características de los productos que son particularmente valoradas por un grupo de consumidores y, por tanto, aquellas en las que la organización tiene que mostrar una excelencia para poder superar a la competencia.¹¹

OFFSHORING: está relacionado con la deslocalización de recursos, funciones o actividades de las empresas; esto es, su traslado a otro municipio, región o país.¹²

MATERIAL POP: (POINT-OF-PURCHASE) Es el material promocional colocado en las tiendas para captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar.

⁵ Gerry Johnson; Kevan Scholes y Richard Whittington (2006), Dirección Estratégica, p. 79.

⁶ Gerry Johnson; Kevan Scholes y Richard Whittington (2006), Dirección Estratégica, p. 135.

⁷ Gerry Johnson; Kevan Scholes y Richard Whittington (2006), Dirección Estratégica, p. 146.

⁸ Disponible en: http://www.12manage.com/methods_productmarketgrid_es.html

⁹ Gerry Johnson; Kevan Scholes y Richard Whittington (2006), Dirección Estratégica, p. 143.

¹⁰ "disponible en:"

http://www.andigraf.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=58&lang=es

¹¹ Gerry Johnson; Kevan Scholes y Richard Whittington (2006), Dirección Estratégica, p. 96.

¹² "disponible en:"

<http://www.iese.edu/es/events/anselmorubiralta/Offshoring/Proyecto/Sobreelproyecto.asp#1>

Incluye los letreros que se colocan en los estantes, anuncios en las ventanas, módulos de demostración, etc.¹³

DAMA: Secretaria distrital de ambiente.¹⁴

COMODITIZACIÓN: La “comoditización” ocurre cuando usted se ve obligado a mejorar continuamente la calidad u otros beneficios del producto, y a reducir los precios, para mantenerse al nivel de sus competidores.¹⁵

CAPÍTULO 2 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

ANALISIS DEL SECTOR

2.1 PRINCIPALES TENDENCIAS, BARRERAS Y RETOS DEL SECTOR DE ARTES GRÁFICAS COLOMBIANO.

2.1.1 TENDENCIAS DEL SECTOR GRAFICO

Las tendencias de los últimos años del sector evidencian que las empresas del sector de artes gráficas han perdido poder de negociación frente a sus clientes, ya que se ha generado una guerra de precios en un mercado atomizado. Por esta razón es pertinente analizar las 6 principales tendencias que derivan de esta situación y que le dan un nuevo marco a la industria:

IMPRESIÓN SOBRE DEMANDA: El mercado actual globalizado exige a las empresas mayor eficiencia en costos y tiempo. Por esta razón se demanda menor volumen (tiraje) en un menor tiempo de entrega. Editorial Edeco Ltda. entendió esta nueva dinámica del mercado y para esto realizó un trabajo en conjunto con sus clientes con el fin de personalizar contenidos y volúmenes para atender las necesidades actuales; convirtiéndose en un proveedor flexible con capacidad de almacenamiento de producto terminado sin generar sobrecostos a sus clientes, de esta forma es más eficiente internamente producir todo el material en un solo tiraje manteniendo un menor costo por unidad para el cliente y dándole la

¹³ “disponible en;”

<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=MATERIAL%20POP%20%28POINT-OF-PURCHASE%29>

¹⁴ “disponible en;” <http://www.dama.gov.co/>

¹⁵ “disponible en;” <http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/richard-daveni-las-tres-trampas-del-%E2%80%9Ccommodity%E2%80%9D.html>

posibilidad de entrega cuando les sea necesario, en las cantidades requeridas. Sin embargo, lo ideal para la empresa sería alcanzar una producción a escala en donde se generen menos costos operacionales gracias al volumen en un solo tiraje y se evite la actividad de almacenamiento.

OFFSHORING: Tendencia a desarrollar impresión en países de bajo costo para productos sin sensibilidad a la entrega, es el traslado de actividades a países que le permitan alcanzar a la empresa una estructura de menores costos. Colombia no es un país en donde se pueda dar este fenómeno debido a los altos costos de insumos, MOD (Mano de obra directa), inversión en maquinaria, entre otros. Generando una búsqueda de algunas empresas nacionales e internacionales a trasladar estos procesos a países considerados de bajos costos como China e India, ocasionando una menor demanda a su industria nacional. *“China ha incrementado sus exportaciones en más de \$700 millones en 9 años, paso de representar en 1999 el 25% de importaciones de libros para niños en EE.UU. al 75% en 2009”*.¹⁶ Se debe buscar que este fenómeno suceda en Colombia por medio del programa de transformación productiva ya que (DBPO Document-based process outsourcing) Los beneficios que genera esta tercerización de procesos en países con costos inferiores de producción son: el ahorro en costos entre 30% y 40%, (gastos laborales de países como India que equivalen a 1/3 de los de EE.UU), cuentan con tecnología de punta que permite un desempeño superior, utilización de talento humano especializado en manejo de procesos y maquinaria, producción hábil en el manejo de capacidad de procesamiento de volúmenes y reduciendo los tiempos de entrega. En muchos países en donde se tercerizan procesos, cuentan con medidas medioambientales bajas en comparación con países desarrollados. Por otra parte, dichos países tienen que proteger el derecho de autor y tener leyes de propiedad intelectual para no poner en riesgo los procesos de sus clientes.

DIGITALIZACIÓN DE CONTENIDO: La globalización provocó un cambio radical en todos los procesos por medio de una utilización masiva de internet, lo cual generó un alto consumo de contenidos en medios digitales, en especial libros

¹⁶ “disponible en;”

http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Documento_Final_20Industria_Comunicacion_Grafica.pdf, pág. 60.

escolares, llevando a reducir la demanda de medios impresos. “*EE.UU. es el principal mercado a nivel mundial y su consumo de papel gráfico podría decrecer entre 1,2% y 5,0% para el año 2020*”.¹⁷ Además las campañas publicitarias comenzaron a crecer en poder e inversión en medios digitales, se pasó de entregar volantes o Flyers a banners en redes sociales u otras páginas web, la tendencia de cupones físicos de descuento está siendo cada vez más obsoleta y lo último en este mercado se conoce hoy en día como GRUOPON. Para Edeco esta tendencia no tuvo mayor impacto ya que su portafolio de clientes no estaba enfocado en textos escolares, enciclopedias o material sujeto a ser digitalizado. Su propuesta de valor y su alto grado de especialización se enfocada en el desarrollo y producción de material POP.

Un claro ejemplo es la transición de enciclopedias físicas a Encarta, y de esta misma a WIKIPEDIA, una enciclopedia gratuita en internet al alcance de todo el público. Este caso llevo a la quiebra a periódicos estadounidenses, y promovió la producción de noticias online, catálogos en línea, libros digitales gratuitos e historias medicas electrónicas. No sin antes, ir acompañado de productos tecnológicos como Iphones, Ipads, teléfonos inteligentes, aplicaciones como gurú, entre otras. Por esta razón productos como directorios telefónicos, mapas, libros profesionales, entre otros, han perdido su peso y su valor en el mercado. Sumándole a esto, el funcionamiento de la biblioteca digital más antigua PROJECT GUTENBERG, en la actualidad con más de 27.000 libros disponibles y con más de 400 nuevos títulos producidos cada mes, y GOOGLE PRINT, que se lanzo en 2004, apoyado por más de 20 instituciones en las que se encuentra (Harvard University, New Work Public Library), y para lo cual planean digitalizar 15 millones de volúmenes para el año 2014.¹⁸ En el caso de los e-books se espera que el segmento comercial crezca más que los otros segmentos que son universitarios y colegios.¹⁹

¹⁷ “disponible en;”

http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Documento_Final_20Industria_Comunicacion_Grafica.pdf, pág. 268.

¹⁸ “disponible en;”

http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Documento_Final_20Industria_Comunicacion_Grafica.pdf, pág. 272.

¹⁹ “disponible en;”

http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Documento_Final_20Industria_Comunicacion_Grafica.pdf, pág. 274

CONCIENCIA AMBIENTAL: Esta tendencia ha obligado a la industria Nacional y en especial a Edeco a la utilización de insumos biodegradables como las tintas de impresión, en su inicio provocando un alza en los costos de operación pero que con el transcurrir del tiempo se estabilizaron, y los precios de estos insumos regresaron a los antiguos establecidos con los proveedores. De esta forma se da cumplimiento a los parámetros establecidos por el Gobierno como son los de la debida clasificación de residuos peligrosos y la entrega de estos a empresas certificadas por el DAMA (Secretaria Distrital de Ambiente)

DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS: Esta tendencia nos centra en agregar valor en los productos. Edeco se encuentra preparado con un grupo de diseñadores constantemente capacitados con los cuales se retroalimentan los procesos antes de ponerlos en marcha, estableciendo entre ellos y los clientes una mesa de atención en las que se busca prestarles asesoría integral desde el material a utilizar hasta el diseño y forma para generar un alto impacto visual en el producto terminado garantizando la máxima calidad.

SERVICIOS ADICIONALES A LA IMPRESIÓN: Debido al alto poder que tiene el cliente, este mismo demanda mayor cantidad de servicios adicionales, dejando de percibir la calidad de impresión como factor diferenciador. En este sentido Editorial Edeco Ltda. ofrece a sus clientes un alto valor agregado en cuanto a logística en tiempos record de entrega, opción de almacenamiento interno y mesas de atención con diseñadores. Actualmente en el sector se ha generado una guerra de precios y servicios adicionales, lo cual ha ocasionado la quiebra de varias empresas medianas del sector, otras tantas como Edeco ven afectados sus márgenes de ganancia lo cual lleva a pensar en la reconducción de los modelos de negocio. Se presentan a continuación ejemplos de empresas extranjeras que re direccionaron su modelo de negocio y diversificaron sus unidades de negocio:

- RR DONNELLEY (diseño de kits personalizados, servicios logísticos, outsourcing en procesos de negocio (impresión-estados financieros), manejo de fotografía, producción de páginas web).
- QUEBECOR WORLD (conceptos creativos, copyright, diseño y producción de páginas web, generación de reportes en tiempo real).

- INNER WORKINGS (servicio de compras y logística, servicios creativos, servicios creativos, páginas web).
- BERTELSMANN (Logística, IT, CRM, almacenamiento, envíos a clientes)

Las anteriores empresas entendieron la dinámica del mercado y sus necesidades potenciales a futuro, y por esta razón ofrecen los productos y servicios anteriormente mencionados.

2.1.2 BARRERAS DEL SECTOR

Las siguientes son las limitaciones del sector de artes graficas Colombiano:

- Baja participación de servicios de valor agregado dentro de sus ventas; en cuanto a una tendencia de comoditización que hace que la diferenciación desaparezca y todos sean jugadores iguales. Edeco ha buscado diferenciarse en proceso de alta calidad, con materia prima, talento humano, maquinaria de punta, servicios adicionales y procesos apoyados en conjunto, prestando el mejor servicio y con los mejores productos.
- Colombia tiene altos costos de materias primas, en particular en papel. Edeco Ltda. ha recurrido a realizar asociaciones de compra para adquirir descuentos y precios más razonables para la materia prima no sin antes certificar la calidad de esta.
- Existe un alto rezago tecnológico agravado por una baja inversión extranjera directa (IED) en el sector, causa que los competidores locales a la hora de comprar maquinaria, deban irse por la opción de maquinaria usada, no sin antes incurrir en costos elevados de traslado y adecuación de esta en su sede. Edeco ha invertido en maquinaria que le ha ayudado a ser más competitiva, a ofrecer flexibilidad de capacidad para la entrega de productos en tiempos específicos y reducción en desperdicio de papel. Los fabricantes de maquinaria de primera mano ofrecen cursos de capacitación a las empresas. Por este motivo, el sector Colombiano está quedando fuera de las tecnologías vanguardistas de la producción gráfica. Edeco ha buscado superar esta barrera asistiendo a ferias internacionales en donde se busca estar al tanto de las nuevas tecnologías
- El sector tiene una alta informalidad; se estima que de las 9000 empresas pequeñas la mitad de ellas no están constituidas formalmente y no pagan

prestaciones a sus empleados. Adicional se asocia a estas empresas con violación de copyright, falsificación y piratería.²⁰ Causando una pérdida de confianza en el sector.

- Falta de capacitación y de utilización de alianzas entre el SENA, CENIGRAF, CIGRAF y proveedores de maquinaria y de materia prima, al igual que la falta de bilingüismo para más adelante poder adelantar procesos de exportación.

2.1.3 RETOS DEL SECTOR

Los principales retos que enfrenta el sector de artes graficas Colombiano son:

- Desarrollar la participación de servicios de valor agregado, en cuanto a la especialización de productos y servicios que generen fidelización de los clientes, innovando con los recursos actuales, sin incurrir en costos adicionales.
- Desarrollar una alta orientación al exterior, en cuanto al relacionamiento con empresas internacionales, entendimiento de su mercado, clientes, tecnología y talento humano por parte de Edeco debe hacer networking con aliados estratégicos que permitan ampliar una visión de la empresa a futuro.
- Construir una estructura que permita el desarrollo de la industria en cuanto al fortalecimiento del rol de la agremiación, compra y comercialización conjunta, para lo cual Edeco ha venido trabajando en ello en la adquisición de materia prima. Se debe propiciar un modelo de asociación confiable entre todos los eslabones de la cadena de valor y la interacción con otras cadenas.
- Combatir la informalidad, piratería y contrabando con ayuda del Gobierno y la unión del gremio. Facilitar los medios de formalización a las empresas pequeñas por las vías legales.
- Capacitación de recurso humano por medio de los organismos como SENA, CENIGRAF, CIGRAF. Para todos los niveles de la empresa.

²⁰“disponible en,”

http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Documento_Final_20Industria_Comunicacion_Grafica.pdf,
Pág. 15.

- Trabajo conjunto del gremio para ser tenidos en cuenta y con beneficios en los TLC, la facilitación de la importación y compra de tecnología de punta.

2.2 ASPECTOS CLAVES EN LA EVOLUCION DEL SECTOR DE ARTES GRAFICAS EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS EN COLOMBIA

Factores y aspectos relevantes para entender el funcionamiento y posición del sector de artes graficas colombiano:

2.2.1 LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR

En los últimos años el sector se ha enfrentado a varias situaciones desfavorables como la baja confianza entre los participantes del sector, lo cual llevo a la creación de Andigraf como asociación del gremio, con el fin de integrarse para formar una industria más potente. La cadena de valor la integran las siguientes actividades principales:²¹

ACTIVIDADES	POSICIÓN	DATOS RELEVANTES
Fabricantes de tecnología	Proveedor	Se espera que la capacidad de producción aumente un 18% para el 2012 en donde Brasil representa la mitad de este crecimiento en capacidad.
Producción de papel / cartón. Producción de pulpa	Proveedor	El consumo de papel en Japón y EEUU ha decrecido en 0,8% y 2.5% entre los años de 2005 a 2007 por la onda virtual y ecológica
Comunicación grafica	Productor	La industria está altamente fragmentada y tiene una gran presión por bajar los precios para aumentar el volumen de ventas
Comercialización	Distribución	Mayor capacidad de negociación de los clientes sobre los impresores dado el exceso de oferta en el sector

Los anteriores datos evidencian la importancia de tener una cadena de valor compenetrada, buscando sinergias que le permitan hacer frente a la competencia internacional y a las crisis mundiales del sector.

2.2.2 TAMAÑO Y CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA GRAFICA EN COLOMBIA

Dentro de la industria gráfica colombiana existen varios segmentos con sub segmentos asociados: I. Empaques y etiquetas II. Publicitario y comercial (catálogos, publicomerciales, directorios, valores, oficina) III: Editorial (impresión

²¹ Fuente: DANE, Andigraf. Desarrollo de Sectores de Clase Mundial en Colombia. Ministerio de Industria y Turismo. Resumen Ejecutivo. Junio de 2009

de libros) IV. Periódicos y revistas. El segmento de empaques y etiquetas presenta el mayor crecimiento, esto se debe a la alta demanda del sector farmacéutico, bebidas y alimentos por estos productos. La tendencia de digitalización de contenido se evidencia fuertemente ya que el crecimiento del segmento editorial no fue sustantivo, anteriormente este era el segmento más representativo de la industria no solo en Colombia sino a nivel mundial. Para el año 2005 las ventas globales de la industria se distribuían de la siguiente forma: 25% sector editorial, 20% envases y embalajes, 14% formas, 13% impresos comerciales, 8% material de oficina. En tan solo un año la globalización y los medios virtuales redujeron notablemente esta participación para el caso de nuestro país ²²

2.2.3 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA GRÁFICA EN COLOMBIA

El presente cuadro muestra un panorama de la división y alto grado de atomización de la industria para el 2007, en el segmento de pequeñas empresas también se incluyen las empresas informales para evidenciar que la alta tasa y el impacto en la facturación si bien no alcanza a las medianas empresas, les roba participación importante a las pequeñas empresas que si son formales. En nuestro país se estima que existen 4500 empresas informales, con ventas anuales cada una de 180 millones, las cuales cuentan en promedio con 3 empleados, y no pagan impuestos. Sus bajos costos operativos les permiten ofrecer precios muy bajos, lo cual crea un desequilibrio en la industria

INGRESOS OPERACIONALES	TAMAÑO	NUMERO DE EMPRESAS	CARACTERISTICAS
40 millones USD	Grandes empresas	20	Son en su mayoría exportadoras
27 millones USD	Medianas empresas	214	Algunas son exportadoras
0.5 millones USD	Pequeñas empresas	9000	Negocios familiares, muy pocas exportadoras, hay una empresa formal por cada informal

²³

²² 69 asamblea general ordinaria de Conlatingraf, Buenos Aires noviembre de 2005

²³ Fuente: DANE, Andigraf. Desarrollo de Sectores de Clase Mundial en Colombia. Ministerio de Industria y Turismo. Resumen Ejecutivo. Junio de 2009

2.2.4 CONSUMO INTERNO

Un aspecto interesante de este sector es que su crecimiento de las últimas décadas no se ha debido al consumo interno de material gráfico impreso en Colombia, esta es una oportunidad y por tal motivo el sector debe empezar a planear su crecimiento interno de acuerdo con la penetración adecuada al nivel de ingresos del país en conjunto con las proyecciones de crecimiento de la economía. El crecimiento real del sector se ha dado en el ámbito del mercado internacional, para que las exportaciones sigan creciendo debe hacerse por medio de una planeación detallada y de planes escalonados organizados por etapas (programa de transformación productiva).

2.2.5 EL CRECIMIENTO DADO POR LAS EXPORTACIONES

El crecimiento de la industria Colombiana se dio por la exportación y no por el consumo interno; el sector se ha desarrollado rápidamente en los últimos años pero lo ha hecho más desde las exportaciones; en la actualidad el consumo de productos impresos en nuestro país está por debajo del consumo que debería tener de acuerdo a su nivel de ingresos, con lo cual podemos concluir que somos productores mas no consumidores asiduos de material impreso, pero se espera que esta situación cambie y que el consumo interno aumente. Es correcto afirmar entonces que el crecimiento del sector está dado por la positiva dinámica de exportaciones siendo el segundo país después de México, el segundo en crecimiento después de Perú y el primer exportador de libros en América latina. El 40% de nuestras exportaciones se dirigen a Venezuela las cuales se ven frecuentemente afectadas por la inestabilidad política y económica del vecino país y es necesario empezar a abrir nuevos mercados que puedan reemplazar en un futuro el volumen demandado por este país. El caso de Perú es muy particular ya que no se había destacado por su industria gráfica hasta el periodo comprendido entre 2005 y 2007 en donde creció un 42,6%. Exportaciones de los principales países latinoamericanos 2005 a 2007 en USD millones:



FUENTE: DANE; Andigraf – Investigaciones económicas

24

2.2.6 INVERSIÓN EN MAQUINARIA USADA

El principal origen de la maquinaria y tecnología usada en la producción gráfica colombiana es Estados Unidos, los países Europeos (Italia, Alemania, Francia y Suiza) y recientemente China aparecieron en el mapa como un proveedor importante. En el 2008 se reportaron US\$ 71 millones en inversión en maquinaria, equipos y tecnología, lo cual es un 14% menos que el 2007.²⁵ Evidencia una reducción en inversión tecnológica que no hace que las empresas sean las más competitivas y puedan ser de talla mundial.

2.2.7 MANO DE OBRA MÁS BARATA PERO MENOS PRODUCTIVA

Se evidencia también un bajo nivel de capacitación en la mano de obra por lo cual no se ha podido lograr una eficiencia operacional que destaque la producción, esta es la principal barrera a enfrentar para hacer atractivo al sector no solo para mejorar la eficiencia interna sino para atraer inversión extranjera directa, es necesario estar a la vanguardia tanto en tecnología como en conocimiento práctico.

²⁴ Fuente: DANE, Andigraf. Desarrollo de Sectores de Clase Mundial en Colombia. Ministerio de Industria y Turismo. Resumen Ejecutivo. Junio de 2009

²⁵ Catalogo de la comunicación gráfica. Andigraf 2008

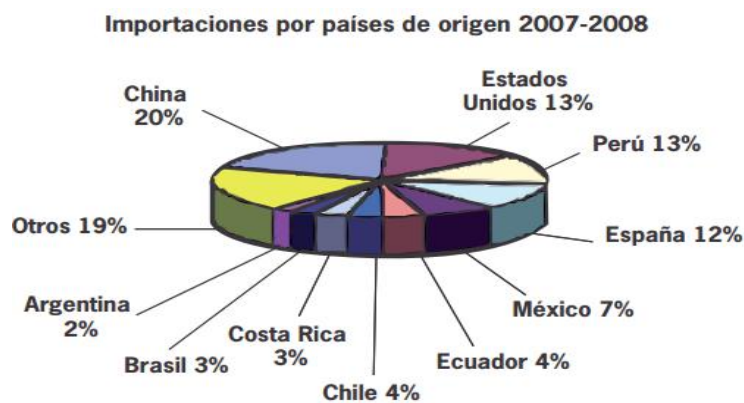
2.2.8 VISIÓN DEL SECTOR PARA EL 2032

Los crecimientos anuales de la industria en Colombia han sido superiores al 10% y exportaciones con crecimientos del 12% desde el 2006, esta es considerada como una tasa de crecimiento notable ya que a nivel mundial el crecimiento del sector no supera el 3%. Gracias al buen desempeño del sector, el Gobierno ha buscado potencializarlo por medio de un plan de desarrollo de sectores de clase mundial y se ha propuesto como meta para el 2032 tener un sector reconocido como un campeón regional con una participación relevante en las exportaciones del continente americano, para esto aumentara la oferta de servicios de valor agregado, incrementara su orientación al exterior, alcanzara madurez y cooperación entre sus miembros y por ultimo reducirá la informalidad, estas son las metas que el sector se ha trazado dentro de su plan de transformación productiva y apuntara a resolver los anteriores problemas con el fin de consolidarse y posicionarse a nivel internacional cuadruplicando sus ingresos hasta llegar a 3.4 mil millones de dólares, con exportaciones de 1.5 mil millones de dólares.²⁶

2.2.9 IMPORTACIONES

Para el año 2008 sorpresivamente las importaciones de productos terminados de la industria registraron un incremento del 20%, lo que represento USD 236 millones debido al incremento del comercio con China, Perú, Estados Unidos, España y México; de estas cifras que se presentaran a continuación cabe resaltar el aumento de las importaciones provenientes de Perú 34% y Ecuador 48%.

²⁶ Programa de transformación productiva, sectores de clase mundial, ministerio de comercio, industria y turismo. 2008



27

2.2.10 BALANZA COMERCIAL

En el periodo comprendido entre 2007 y 2008 se destaca el crecimiento del sub sector de libros, artículos escolares y de oficina, empaques de papel y cartón, empaques plásticos y publicaciones periódicas. La balanza comercial de Colombia es superlativa al igual que la de Brasil y México. Las balanzas deficitarias de sur América en esta industria son las de argentina, Bolivia y Uruguay principalmente. Los tratados y acuerdos comerciales que entren en vigencia los próximos años serán de vital importancia para dinamizar aun más la balanza comercial colombiana.

2.3 PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE LA INDUSTRIA GRÁFICA COLOMBIANA EN LARGO PLAZO

Para poder llegar a la puntualización de las estrategias que implementara Colombia en el plan de transformación productiva es necesario analizar el contexto global, para esto tenemos que el sector objetivo presenta crecimientos en promedio del 2,7% entre el año 2000 y el 2010 en donde cada sub segmento tiene el siguiente peso porcentual dentro de este crecimiento: 1,4% editorial, 1,7% periódicos y revistas, 2,8% publicitario y comercial, 3,3% empaques y etiquetas. A nivel mundial las regiones que presentan un mayor crecimiento son los países en desarrollo como América latina que crece anualmente al 4,3% y Asia al 3,4%; mientras que regiones maduras como Norteamérica y Europa solo crecen al 2,7%

²⁷ Catalogo de la comunicación grafica. Andigraf 2008

y 1,8% respectivamente.²⁸ Los factores claves que han afectado a la industria a nivel mundial son dos: el primero es la crisis económica la cual ha repercutido con mayor fuerza en el segmento de empaques y publicitario, ya que son segmentos directamente atados al PIB y al consumo de bienes dentro de una sociedad. El segundo factor que ha golpeado fuertemente al sector es la reducción de uso de papel en las publicaciones como periódicos y revistas sobretodo en países desarrollados en donde se está dando un mayor consumo virtual de contenidos y en donde la conciencia medioambiental ya empieza a evidenciarse en acciones concretas de ahorro de materias primas, todo lo contrario sucede en los países en desarrollo donde la cultura ecológica no es más que un nuevo discurso que no ha sido adoptado de forma práctica por los consumidores.

Si bien los retos del sector a nivel global están más alineados con las tendencias y los ciclos económicos, en Colombia la situación es diferente ya que en comparación es un sector en desarrollo con un alto porcentaje de informalidad. Con el fin de darle mayor potencial y estructura al sector para que este tenga la fuerza de competir en el exterior, el programa de transformación productiva ha definido las siguientes estrategias si bien puntualmente son cinco, están definidas por focos en el corto, mediano y largo plazo.²⁹

2.3.1 PARTICIPACIÓN DE SERVICIOS DE VALOR AGREGADO: (2020-2032)

Diversificación de servicios de alta calidad y valor agregado como lo son libros digitales, empaques ecológicos, contenido bilingüe. Para alcanzar esto, el sector debe invertir en investigación, fortalecer el gremio y generar un movimiento de la industria con mayor grado de productividad y fomento de la especialización mediante la capacitación tanto en el nivel operativo como en el nivel gerencial de su recurso humano. Además, se debe enfocar el talento humano hacia el diseño, ejecución y medición de la información (técnica, tecnológica y profesional), direccionando su visión transformadora del sector en el largo plazo. De igual

²⁸ Resumen ejecutivo comunicación grafica. Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia, junio 2009 págs. 1 a 32

²⁹ Resumen ejecutivo comunicación grafica. Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia, junio 2009 págs. 1 a 32

manera, se necesita estimular y promover el bilingüismo para aumentar la eficiencia y productividad de los empleados.³⁰

2.3.2 ALTA ORIENTACIÓN AL EXTERIOR: (2007-2012)

Se requiere pensar en una diversificación de mercados en el corto plazo en donde la estrategia esté enfocada en productos de alta calidad, capaces de competir en precio, y pensar en la entrada a nuevos canales como la venta domestica. Se debe aumentar el potencial de exportación regional a países como EEUU, México, Perú y Centroamérica para penetrar más el mercado y ganar participación. Para lograr esta estrategia, el sector debe propiciar el fortalecimiento del gremio, el estudio de mercados objetivo, mejorar las habilidades de comercio exterior, enfocarse en crear un posicionamiento o marca país, garantizar una entrega oportuna de sus productos en otros países, esto se debe hacer por medio de la complementación de mercados potenciales y los acuerdos comerciales en curso, incluso el sector puede buscar sinergias con empresas de otros sectores para competir en el exterior. Esta estrategia se basa en la comprensión del mercado, los clientes, la tecnología y el recurso humano disponible.

2.3.3 ESTRUCTURA E INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA

Construir un gremio solido que genere confianza y oportunidades de cooperación, con más funciones y ofertas de servicios. Igualmente, que fomente la innovación tecnológica y desarrollo del talento humano potencializando las habilidades existentes, por medio del desarrollo de estrategias que incentiven el consumo/ producción de material gráfico.

Se necesita fomentar la transformación de la industria hacia servicios digitales. También, promover, impulsar y fortalecer la función de la investigación y desarrollo en los centros de desarrollo tecnológico al servicio de la industria y por ultimo optimizar la cadena de suministro para reducir los costos logísticos

³⁰ Resumen ejecutivo comunicación grafica. Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia, junio 2009 págs. 1 a 32

2.3.4 NO MÁS INFORMALIDAD, PIRATERÍA Y CONTRABANDO

Es necesario integrar a los pequeños y nuevos jugadores del sector con el fin de hacerles más fáciles las vías legales de desarrollo, es hacer un marco normativo sólido para desarrollar programas que reduzcan la informalidad en el sector, facilitar el acceso a materias primas y tecnología de forma competitiva, realizar actividades para agilizar los procesos de comercio exterior por medio de la simplificación de trámites aduaneros, técnicos y tributarios. Desarrollar y gestionar mecanismos para la apertura de mercados objetivos. Facilitar líneas de crédito al sector. Fortalecer el mercado interno mediante una participación equitativa en los procesos licitatorios. Gestionar procesos para la atracción de la inversión extranjera directa fortaleciendo mecanismos de vigilancia para la propiedad intelectual. Mejorar los sistemas de control del contrabando.

2.3.5 DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS: (2013-2019)

Para lograrlo debe hacer una clara distinción en el uso de la tecnología y montarse en la onda de las nuevas tendencias mundiales de la industria, además deberán aumentar las exportaciones en sub segmentos no tradicionales como etiquetas y publicitarias. Para lograr esta meta, el sector tiene el reto de propiciar una mayor colaboración a través de la cadena de valor, ofrecer servicios relacionados, invertir más en investigación y desarrollo, crear estructuras de cooperación entre pymes e ir en busca de alianzas internacionales.

2.4 COMPETIDORES Y ASOCIACIONES DEL SECTOR GRÁFICO

Grandes Competidores que a lo largo de su historia han ampliado su portafolio de productos y se han adaptado a los cambios de la industria.

2.4.1 CARVAJAL

Empresa multinacional que ofrece productos y servicios innovadores, competitivos y rentables para garantizar un desarrollo sostenible.³¹ En el sector gráfico antes conocido como CARGRAPHICS y que desde el año 2005 busco anticiparse a la

³¹ <http://www.carvajal.com/nuestra-empresa/mision>

comoditización que se veía venir para esta industria, comienza a ampliar su operación a servicios diferentes a la impresión como:

- Asesoría de modelos de cadena de abastecimiento: diseño y desarrollo de la cadena de sus clientes abarcando todos los procesos de infraestructura física.
- Administración de clientes/ mercados: Diseña y desarrolla estrategias de mercadeo y lleva a cabo todos los procesos de manejo de material publicitario.
- Administración de contenido: maneja la biblioteca de publicaciones digitales de clientes.³²

En cuanto a sus resultados como CARGRAPHICS se encargaban de imprimir en 31 idiomas diferentes para 55 países, fabricando así un total de más de 45 millones de libros y revistas anualmente. Entre 2005-2007 incrementaron sus ventas en un 324% debido a su anticipación a las tendencias del mercado y su diversificación de productos y servicios.³³ Cambia su nombre a SOLUCIONES DE COMUNICACIÓN, ya no enfocada a nivel nacional sino mundial, contando con un aproximado de 1188 empleados y en su cartera de producto que tiene: (Impresión de medianos y largos tirajes, impresión digital y personalización, ingeniería de papel, comunicación multicanal, foto-productos). Hoy en día exporta sus productos a los 5 continentes, desde sus plantas ubicadas en (Brasil, Colombia Y México). Adicional a esto cuenta con oficinas en Puerto Rico, Costa Rica, Venezuela, Perú, Chile y Argentina.³⁴ Carvajal es un claro ejemplo de cómo al presenciar la comoditización del sector, busca ofrecer servicios diferentes y seguir con su negocio especializado, además, muestra como se ha ido expandiendo por América generando unos altos márgenes de rentabilidad y posicionando su marca en el mercado gráfico como una de las más fuertes.

2.4.2 PANAMERICANA

En 1976 incursiona en las artes gráficas. En el año 2000 separa la parte gráfica de la comercial y nace Panamericana Formas e Impresos, empresa líder en el

³² http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Documento_Final_20Industria_Comunicacion_Grafica.pdf, Pág. 211

³³ http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Documento_Final_20Industria_Comunicacion_Grafica.pdf,

³⁴ <http://www.carvajal.com/solucion-de-comunicaciones.html>

sector gráfico. Panamericana Editorial cuenta con más de 2.300 títulos. Panamericana Librería y Papelería genera en la actualidad alrededor de 1.300 empleos directos.³⁵ Panamericana cuenta con una variedad de unidades de negocio con alta representación a nivel nacional y con valor agregado en sus tiendas. Entre las unidades de negocio que hoy en día maneja se encuentra:

- Libros y textos, Tecnología, Papelería oficina, Papelería escolar y didáctico, Arte y Papeles y regalos.

Panamericana ha incorporado tarjetas VIP, domicilios y en su página web maneja un TOP 15 de los libros más vendidos. Panamericana es un gran ejemplo de cómo se diversificó un negocio que comenzó siendo una editorial, y que hoy en día cuenta con un amplio portafolio de productos de tecnología y arte. Además, en cuanto a su parte editorial ha incluido en su página web servicios de valor como el TOP 15 de libros vendidos, soportado en un sistema electrónico ubicado en sus puntos de venta. Este tipo de servicio adicional busca generar valor e impulsar la venta de textos, apalancándose en la tendencia de los usuarios a estar siempre conectados en internet.

Panamericana Formas e Impresos a lo largo de su historia ha ido cambiando su portafolio de productos, siendo flexible a lo que demanda el mercado, en un principio con la impresión a color, textos, biblias, sobres y de igual manera la implementación con el transcurrir del tiempo de maquinaria que le permitiera ofrecer menores precios, desperdiciar menos papel, ser más productivos y ofrecer una mayor variedad de productos como lo hizo más adelante con la producción de empaque y cajas plegadizas. Hoy en día maneja un amplio portafolio de producto soportado con Tecnología de punta, un canal de almacenaje y entrega que ellos han denominado eficaz, y bajo el cumplimiento de todas las normas medioambientales que establece la ley. Entre sus productos se encuentran:

- Libros y revistas, publicomerciales (catálogos venta directa, promocionales, calendarios, folletos, guías), formas y sobres, CRM y mercadeo tradicional,

³⁵ <http://www.elespectador.com/empresas/articulo95853-panamericana-cumple-44-anos-almacen-de-cadena>

agendas y cuadernos, empaques plegadizos y flexibles, etiquetas autoadhesivas y mangas termoencogibles.

2.4.3 ZETTA COMUNICACIONES

Diseña desde una tarjeta de presentación, hasta la pieza gráfica más compleja. Diseñan y diagraman digitalmente revistas, catálogos, avisos publicitarios, libros de referencia, libros de arte, afiches, piezas para CRM, elementos para POP, empaques, etiquetas y demás materiales para la comunicación gráfica. Además ahora ofrece también creación y diseño de e-mailings, banners publicitarios para la web y revistas digitales.

Con EL Tiempo, Zetta cuenta con un IN PLANT para todos los procesos de pre prensa de las revistas e insertos que circulan con el periódico.³⁶ Con Printer, Zetta desarrolló una alianza para los procesos de pre impresión de libros, catálogos, entre otros. Zetta se ha enfocado en PRINT on Demand (impresión digital), manejo y análisis de bases de datos para tendencias de consumo. En cuanto a su proceso de internacionalización, opera en Panamá, en Guatemala y en Perú mediante alianzas.³⁷ Zetta nos muestra como una empresa se alía con diferentes empresas nacionales e internacionales para llevar a cabo procesos y desarrollarlos en conjunto. Generando un valor agregado en sus procesos y así mismo expandiendo su presencia geográficamente. Al igual, zetta genera valor mediante servicios como comercio online, con plataformas web para imprimir, entrega inmediata con Servientrega, y una presencia en las redes sociales como Facebook, twitter, lo que muestra que no solo entrega valor agregado a sus procesos y clientes sino que también tiene una serie de proveedores que hacen posible que pueda cumplir con todos los ADS pactados en la compra. En su cartera de productos realiza:

- Adhesivos, Afiches, block de notas, carpetas, diplomas, escarapelas, fotobook, plegables, portavasos, postales, tarjetas corporativas, vinilos adhesivos para pared, volantes, entre otros productos.

³⁶ <http://zetta.com/newsway/home.asp>

³⁷ http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Documento_Final_20Industria_Comunicacion_Grafica.pdf, Pág. 212

Además, en su página web tiene promociones temporales sobre productos que ellos seleccionan para poder aprovechar su capacidad instalada al máximo.

2.4.4 PRINTER COLOMBIA

Fundada el 1 de septiembre de 1976 por Bertelsmann AG, con el objeto de realizar la impresión de libros de tapa dura para Círculo de Lectores Latinoamérica. En 1983 Bertelsmann vende el 51% de la empresa a la Casa Editorial del Tiempo y otros accionistas y la razón social cambia a Editorial Printer Colombiana S.A. En 1995 integra a sus actividades con Témpera Impresores S.A. Hoy en día Printer Colombiana S.A. es la empresa de la industria gráfica colombiana con mayor proyección internacional, enfocada fuertemente en la producción de revistas, agendas, publicomerciales y textos.

2.4.5 GRAFICAS LOS ANDES

Empresa familiar, mayor productora de empaques plegadizos de cartón en Colombia. Dedicada al diseño y producción de empaques plegadizos de cartón sólido y productos gráficos complementarios. Los Andes S.A. tiene una alianza estratégica con el grupo GLOBALPACK, para servir al mercado de las Américas.³⁸ Gráficas Los Andes S.A. posee recursos tecnológicos de vanguardia para apoyar las estrategias de diferenciación y crecimiento de sus clientes:

- Conversión de rollo a pliegos, impresión offset con barnizado acuoso en línea, troquelado dinámico de papel, cartón sólido y micro corrugado, pegado automático en una amplia gama de formatos y posibilidades, pre prensas, troqueles y planchas propias, procesos complementarios de adición de valor como barnizado UV, pegado de ventanillas, repujado, laminados holográficos y estampado³⁹

Esta empresa muestra como son necesarias las alianzas para ser la número uno en cuanto a la participación del mercado de un producto. Las cuales abren puertas para poder comercializar productos al exterior, soportados con tecnología de punta y con los mejores ADS entre proveedores de alta calidad y

³⁸ <http://www.grafiandes.com.co/site/LaEmpresa/Qui%C3%A9nessomos/tabid/58/Default.aspx>

³⁹ <http://www.grafiandes.com.co/site/LaEmpresa/RecursosTecnol%C3%B3gicos/tabid/59/Default.aspx>

reconocimiento. Por otra parte, desarrollando sus productos siempre de manera innovadora a un mismo o menor precio.

2.4.6 ORGANISMOS FORMALES DEL SECTOR

2.4.6.1 CIGRAF (Centro de desarrollo tecnológico para la competitividad de la industria de la comunicación gráfica)

Fundada en 1991 como IFTAG y creada en 2001 como CIGRAF que cuya misión es apoyar a las empresas del sector gráfico en el incremento de su productividad y competitividad mediante la realización de acciones encaminadas al cumplimiento de los requerimientos y expectativas de los empresarios y trabajadores, desarrollando e implementando programas y actividades relacionados con innovación, desarrollo tecnológico, formación del talento humano y servicios tecnológicos.⁴⁰ Establece unos departamentos de capacitación, proyectos especiales (innovación), área comercial y sistema de control de calidad, soportado en una serie de cursos, convenios y proyectos. Enfocado principalmente en el desarrollo del talento humano y productividad de la industria.

2.4.6.2 ANDIGRAF (Asociación Colombiana de la Industria Gráfica)

Vocero de las empresas de la comunicación gráfica ante el gobierno, el mercado y otros entes nacionales e internacionales. Siendo el mejor aliado en el crecimiento y transformación evolutiva de la industria a partir del conocimiento aplicado a la experiencia asociativa y particular.⁴¹ De igual manera reúne a los impresores gráficos, principales proveedores de esta industria. Entre sus servicios desarrolla alianzas para fortalecer la industria, y enfrentar los TLC, también busca desarrollar programas de capacitación con proveedores industriales, y desarrolla estudios de mercado mediante alianzas externas como Proexport.⁴²

ANDIGRAF atiende las necesidades puntuales de los empresarios gráficos ante los derroteros de la industria y de los mercados nacional e internacional,

⁴⁰ http://www.cigraf.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=102:enfoque-estrategico&catid=65:enfoque-estrategico-&Itemid=246

⁴¹ http://www.andigraf.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=155&lang=es

⁴² http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Documento_Final_20Industria_Comunicacion_Grafica.pdf, Pág. 244

entendiendo la situación particular de cada uno, ayudándole proactivamente con sus objetivos empresariales y acompañándole en la solución de sus problemas. Es la única institución en Colombia que permanentemente está monitoreando el mercado y realizando estudios económicos sectorizados. Las actividades están dirigidas a cuatro temas generales:

- I. Exportaciones.
- II. Productividad y competitividad de las empresas gráficas
- III. Mercado interno o financiación.

Andigraf (2004), por intermedio del Consejo Gremial Nacional, participa directamente y defiende los intereses del sector gráfico en la construcción de la posición negociadora del país en los TLC con Estados Unidos, Canadá, Unión Europea, Triángulo Norte de Centroamérica y EFTA.

2.4.6.3 COIMPRESORES COLOMBIA

Cooperativa de Impresores y Papeleros de Colombia, que agrupa a los empresarios de las artes gráficas, papelería y afines de Colombia. Empresa asociativa sin ánimo de lucro, de carácter multiactiva y de responsabilidad limitada cuya principal labor es la comercialización de productos e insumos para el sector. Posee duración indefinida y número de asociados y patrimonio variable e ilimitado. Desde 1965 trabaja para garantizar a los asociados seguridad y permanencia en el negocio de las artes gráficas, mediante el suministro oportuno de productos nacionales e importados de excelente calidad. Con una base social y solidaria fomentamos el desarrollo integral del Asociado, sus empleados y sus familias, ofreciendo constantemente convenios y programas de salud, actualización, capacitación, recreación y deportes.⁴³

2.5 EDITORIAL EDECO LTDA.

ANÁLISIS INTERNO

2.5.1 MISIÓN

- Prestar servicios de artes gráficas mediante la asesoría, diseño y realización de productos acordes al manejo de imagen corporativa de

⁴³ http://www.coimpresores.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=29

nuestros clientes, empleando talento humano competente y comprometido, materias primas de excelente calidad y mejoramiento continuo de nuestros procesos. Para lograr la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, propietarios, empleados, proveedores y de la sociedad en general.

2.5.2 VISIÓN

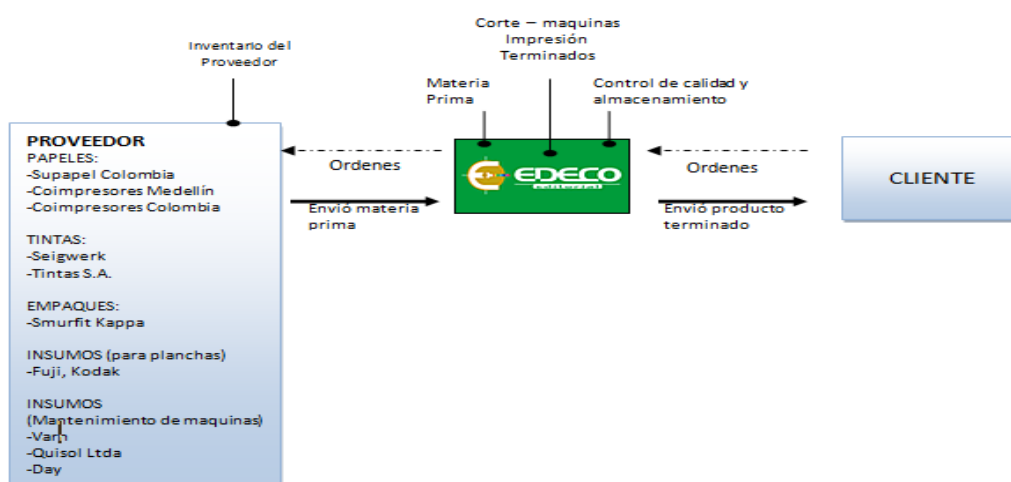
- Ser líderes en el sector de artes gráficas a nivel nacional, logrando una participación del 3% en el año 2012 a través del cumplimiento en tiempos de entrega, asesoría y servicio al cliente, productos y servicios de la más alta calidad y precios competitivos. Todo esto soportado por un recurso humano comprometido y con excelente actitud de servicio para lograr la satisfacción de nuestros clientes, mediante procesos de mejoramiento continuo.

2.5.3 POLITICA DE CALIDAD

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

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

2.5.4 CADENA DE ABASTECIMIENTO EDITORIAL EDECO LTDA.



2.5.5 CADENA DE VALOR DE LA EDITORIAL EDECO LTDA.

La cadena de valor fue propuesta por Michael Porter en la década de los 80, sirve para identificar como y a qué nivel cada actividad genera ventaja competitiva

MARGEN: es definido como las ventas menos el esfuerzo para producir y vender. Edeco LTDA quiere apalancar este margen en dos actividades específicas: el servicio en cuanto a la entrega oportuna de sus productos y en las operaciones ya que quieren diferenciarse en calidad y en flexibilidad de volumen y producción al poder brindar un amplio portafolio de productos de acuerdo a las necesidades del cliente en la cantidad y tiempo demandado.

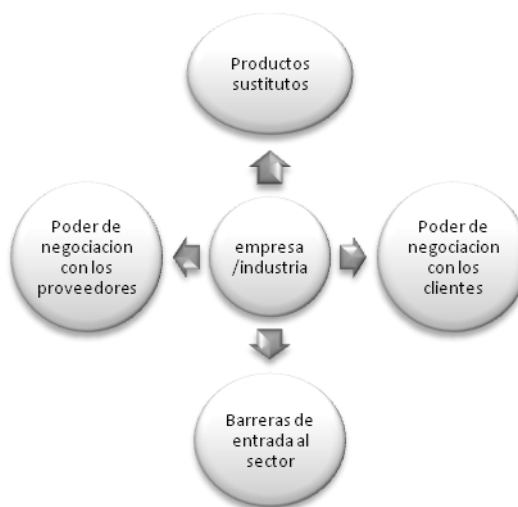
La ventaja competitiva esta en el cumplimiento no solo en tiempo sino en variedad y estándares de calidad que la empresa ofrece. La interacción con otros sistemas y cadenas de valor es vital para la empresa ya puede obtener un beneficio de clúster con el cual no cuenta actualmente dada la tensa relación de las empresas del sector y la competencia actual tan agresiva.

Infraestructura: la empresa cuenta con una planta de producción propia, tiene unas instalaciones adaptadas para la producción de grandes volúmenes y un sistema de producción flexible y bien administrada
Administración de recursos humanos: es de vital importancia ya que en esta industria si bien la maquinaria es importante, son las personas las que hacen los acabados de todos los productos y todavía el factor humano es un factor crítico de éxito, cuentan con personal en constante capacitación y una nomina alrededor de 30 personas
Desarrollo tecnológico: tienen una muy buena tecnología de producción sin embargo asisten a ferias internacionales con el fin de estar actualizados y de observar el entorno para tomar decisiones de compras futuras en maquinaria. Además hacen mantenimiento preventivo
Abastecimiento: son miembros de Coimpresores en Medellín y Bogotá los cuales les proveen la mayoría de la materia prima necesaria.

<p>Logística interna:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobación de la cotización 2. el jefe de producción hace la orden de producción 3. se envía esta orden a compras 4. se cotizan 4 o 5 proveedores en busca del mejor precio y el menor tiempo de entrega posible 	<p>Operaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. se prepara el corte y la plancha en las maquinas 2. se imprime el pedido 3. se realizan los terminados y acabados 4. los residuos enviados a una empresa experta en reciclaje 	<p>Logística externa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. se llena la planilla de transporte (cantidad, destinatario, material a entregar, llegada y salida) 2. se planea la distribución y las fechas de entrega 2. se tiene capacidad de distribución propia en dos camionetas especiales. 	<p>Mercadeo y ventas: tienen un equipo de ventas compuesto por tres personas, este proceso es una de las debilidades de la empresa ya que no tienen un plan de ventas definido. Y el mercadeo lo hacen a través de clientes actuales al igual las ventas (vos a vos) incumpliendo con las políticas e indicadores de proceso comercial interno. Al igual por medio de las camionetas de logística externa o entrega, se maneja parte de mercadeo con una publicidad que presenta la imagen de la empresa, productos y teléfono de contacto.</p>	<p>Servicio: la entrega inmediata y oportuna es el factor clave de éxito número uno de la Editorial Edeco LTDA. Este es su diferencial principal. Además ofrecen servicio de bodegaje para sus clientes sin sobrecostos para ninguna de las partes.</p>
---	---	--	---	--

Margen

2.5.6 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



- **SUSTITUTOS:** el principal sustituto de la empresa y del sector es la digitalización de contenido, la conciencia medioambiental sumada a los constantes desarrollos tecnológicos fomentan esta tendencia la cual ha causado una disminución de la demanda de material impreso, la publicidad y los medios alternativos también han fomentado esta tendencia ya que las pautas en los banners de internet han aumentado considerablemente.
- **PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES:** el poder de la empresa Editorial Edeco LTDA es alto ya que son afiliados a Coimpresores lo cual les permite obtener materia prima en volúmenes pequeños y a buen precio, tienen aparte de esta asociación otros proveedores independientes que les ofrecen buen precio para fidelizarlos. Las variables más importantes en materia prima son el precio, la cantidad y los tiempos de entrega.
- **BARRERAS DE ENTRADA AL SECTOR:** las barreras de entrada son bajas ya que cualquier persona puede en un garaje o establecimiento improvisado, comprar maquinaria no calificada y dedicarse a la producción de flyers u otros productos sin mayor supervisión de las autoridades, elevando así la informalidad en el sector. Si un competidor quiere entrar a competir en calidad las barreras de entrada son altas, ya que debe tener un importante capital para invertir y formalizar su empresa.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES:** para Editorial Edeco este poder de negociación es bajo ya que se está dando una competencia muy agresiva por precio y los clientes cambian constantemente de empresa en búsqueda del precio más bajo, lo que obliga a la Editorial Edeco a bajar e igualar esos precios con el fin de mantenerse y evitar la pérdida de clientes.
- **EMPRESA/ INDUSTRIA:** la industria al igual que la empresa se enfrentan a dos situaciones que afectan su desempeño: la primera es la informalidad del sector, lo cual hace que este pierda credibilidad y se genere una mayor competencia difícil de controlar y monitorear; la segunda situación se da por el aumento en el precio de las materias primas mientras que la competencia y los clientes en el sector de artes graficas pujan por la baja de precios para retener al cliente. Por esta razón la Editorial Edeco ha decidido diferenciarse en calidad, tiempos y servicio con el fin de crear un posicionamiento en el mercado

2.5.7 MATRIZ FODA

Con el fin de estructurar algunas estrategias para la empresa Editorial Edeco LTDA usaremos el siguiente análisis

<p>FUERZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena capacidad instalada para la producción de grandes volúmenes. • Personal capacitado en todos los niveles y en el manejo de las maquinas. • Capacidad propia de distribución • Cumplimiento de las entregas a los clientes en tiempo record • Productos de excelente calidad. • Producción flexible que se adapta a las necesidades del cliente • 27 años de experiencia en la producción grafica, lo que los hace reconocidos en la industria. • Cumple con las normas medioambientales para la producción grafica (DAMA) 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca estructura y cumplimiento con el plan de ventas • No existen alianzas estratégicas con otras empresas del sector. • No tienen un planeamiento estratégico en el largo plazo. • La adquisición de nuevas tecnologías para ampliar el portafolio de productos son muy costosas y no se tiene la capacidad actual para hacerlo.
---	---

OPORTUNIDADES:	AMENAZAS:
<ul style="list-style-type: none"> • Programa de transformación productiva del sector para potencializarlo y convertirlo de talla mundial • Crecimiento del sector en etiquetas y empaques • Con el TLC se espera que bajen los costos de la materia prima para la producción de artes graficas en Colombia • Nuevos organismos formales del sector que proporcionan integración y credibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado fragmentado • Alta informalidad • Carnavalización de precios • Las nuevas tendencias como la digitalización de contenidos, los servicios adicionales a la impresión y la diferenciación de productos son los que más afectaran esta industria y a la empresa Editorial Edeco LTDA en los próximos años

- FO: fuerzas para aprovechar las oportunidades. Integrarse o participar con los organismos formales del sector para crear alianzas que les permitan aprovechar su capacidad instalada de producción de una forma más eficiente
- FA: usar las fuerzas para evitar las amenazas. Posicionar de una mejor forma a Editorial Edeco LTDA con el fin de aprovechar la calidad de sus productos para combatir la carnavalización de precios. Apalancarse y fortalecer el área de diseño con el fin de hacerle frente a las nuevas tendencias
- DO: superar las debilidades aprovechando las oportunidades. Apalancarse en el programa de transformación productiva con el fin de crear un planeamiento estratégico de la empresa en el largo plazo.
- DA: reducir las debilidades y evitar las amenazas. Formalizar y darle más fuerza al área de ventas con el fin de prestar un servicio de valor agregado y ganar una mayor cuota de mercado.

2.5.8 MATRIZ DE ANSOFF

Matriz de producto mercado

MERCADO/ PRODUCTO	ACTUAL	NUEVOS
ACTUAL	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
NUEVOS	Desarrollo de mercado	Diversificación: horizontal, vertical, concéntrica, conglomerado

Mercado actual/ producto actual: la penetración de mercado se debe hacer con precios bajos para lo cual la empresa Edeco LTDA no está preparada ya que debería aumentar los volúmenes de producción a fin de ofrecer un producto a menor precio apalancándose en las economías de escala. Deben implementar un plan de ventas efectivo que les permita realizar ventas cruzadas con el fin de ofrecer y vender todos los productos del portafolio por ejemplo impulsar el manejo de material de señalización de empaques peligro, aprovechar ese conocimiento y ofrecerlo a los clientes actuales y prospectos, lograr ser productos sustitutos a los materiales no renovables como el plástico, ofrecer productos similares en funcionalidad pero en menor costo, ejemplo: cajas de exhibición para supermercados, empaques plegadizos

Mercado actual/ producto nuevo: gracias a la flexibilidad de producción que tiene la empresa, puede personalizar los productos a la medida del cliente. Pero para entrar fuertemente en el sector de empaques o abrir otras unidades de negocio, requiere una altísima inversión en maquinaria. Los nuevos productos en la actualidad están dados por los requerimientos del cliente y no por un departamento o estrategia de desarrollo de nuevos productos para el mercado Colombiano.

Mercado nuevo/ producto actual: lo que pretende el programa de transformación productiva es precisamente llevar los productos de la industria grafica Colombiana a Estados Unidos, Centro América y Sur América. Para esto la empresa Edeco debe prepararse y alinearse internamente además de hacer contacto con estos organismos que están en pro de impulsar al sector. Actualmente la empresa no tiene planes de exportación ni de internacionalización; esta sería una de las recomendaciones principales, con los clientes actuales que muchos son empresas multinacionales, ofrecer los productos que Edeco hace para ellos en Colombia en otros países donde se encuentren sucursales de estas empresas, centralizar la producción grafica de las multinacionales en nuestro país.

Mercado nuevo/ producto nuevo: esta es la fase de crecimiento y expansión máxima de una empresa, considerando que la Editorial Edeco LTDA no ha pasado por las dos etapas anteriores no se considera prudente recomendar esta estrategia a la empresa.

CAPITULO 3 PROPUESTA

PROPUESTAS PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL PORTAFOLIO PARA LA EMPRESA EDITORIAL EDECO LTDA

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

- 1. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS** basados en las capacidades existentes que tiene la empresa Editorial Edeco, y las crecientes necesidades del mercado, se identificaron una serie de productos que pueden ser producidos para hacer crecer el negocio por medio de diversificación del portafolio: impulsar el negocio de empaques, bolsas BTL, cajas plegadizas (en cartón), material desechable para restaurantes y hogares (individuales en papel, portavasos, manteles), abrir con las capacidades existentes en diseño una línea de decoración interior compuesta por vinilos de pared, impresión de alta calidad de cuadros e imágenes. se debe explotar más la capacidad del área de diseño para innovar en las formas de los productos con el fin de explorar nuevos segmentos de fácil acceso que permitan aumentar el volumen de producción y llegar al consumidor final en las grandes superficies y en las papelerías.
- 2. SERVICIOS** es el medio por el cual la empresa se va a diferenciar y a ofrecer un mayor valor al mercado; por tal motivo se propone potencializar el call center y la página de internet con el fin de dar respuesta en el menor tiempo posible a las nuevas cotizaciones. Implementar un sistema de cotización eficiente en internet manteniendo actualizada una

plataforma que actualmente tiene la empresa llamada Litoplan, para servicio interno y de los clientes. Hacer presencia más efectiva en las redes sociales con el fin de dar a conocer los productos y tener mayor contacto con los clientes actuales y potenciales. El plan de ventas y comercial que se desarrollara posteriormente servirá para dar respuesta a las necesidades de servicios adicionales que actualmente presenta la empresa. Ofrecer un servicio integral de identidad visual y grafica a los almacenes y empresas con el fin de centralizar este servicio en Edeco, que se encargue desde la papelería, tarjetas, vitrinas, merchandising, material POP y demás necesidades específicas de cada cliente.

3. PLANEACION ESTRATEGICA después de analizar el entorno (sector de artes graficas) y el desempeño de la empresa Editorial Edeco LTDA. Se detectaron dos oportunidades de mejora a nivel interno que le permitirán potencializar sus capacidades

- Se debe realizar una tarea más sistemática y ordenada para alinearse internamente con el fin de visualizar como quieren que sea el negocio en el futuro. Se recomienda realizar una planeación estratégica en conjunto con los colaboradores de más alto rango en comités que promuevan la fijación de retos y metas en donde además se planteen soluciones que permitan hacer crecer el negocio, además para evaluar los procesos comerciales y cumplimientos de los indicadores de las áreas.
- Se detecto la carencia de un plan comercial o de ventas. Para esto se propone la creación de un equipo con personal idóneo, encargado de hacer una división sectorial de clientes potenciales que representen para la empresa una oportunidad de negocio, dentro del plan de ventas se deberá estipular un número de visitas semanales a estos clientes y un status de progreso de cada uno. El plan de ventas tiene como objetivo atraer nuevos clientes en segmentos no tradicionales con el fin de ofrecer los productos personalizados y de diseño que tiene la empresa. En adición al plan de ventas se propone contar con personal exclusivamente encargado de hacerle seguimiento a los clientes actuales con el fin de verificar que sus órdenes y pedidos salgan a la perfección, para fidelizarlos.

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

4. MODELO DE NEGOCIO: la empresa Editorial Edeco debe tomar conciencia sobre las nuevas tendencias en especial la digitalización de contenido, y debe empezar a migrar hacia estos segmentos por medio de un nuevo modelo de negocio de digitalización de publicaciones, entre los segmentos estudiados se encontraron

- la educación con libros de texto para primaria, secundaria y educación universitaria.
- Negocios: estados financieros de las compañías, manuales de procedimientos e investigaciones de mercado.
- Medicina: manuales de procedimientos, historias clínicas de los pacientes y documentos de los aseguradores.
- Ciencias: publicaciones especializadas, reportes y manuales.
- Transporte: manuales de viajes, mapas, guías de viaje.
- Sector legal: folios, expedientes, tutelas y casos

Entrar como servicio de digitalización en estos sectores le garantizaría a la empresa la supervivencia, pero para esto deberá cambiar el foco de su negocio y adquirir nueva maquinaria que le permita prestar este servicio, para mantenerse en el sector e iniciar una transformación en el segmento de publicaciones debe estudiar iniciativas como: librerías virtuales, desarrollando alianzas empresariales de gran escala para manejar sus contenidos virtuales. Diseño en diagramación para ediciones digitales de libros y publicomerciales.

Si se quiere mantener en el mismo modelo de negocio la empresa Editorial Edeco LTDA deberá llegar a un alto grado de especialización en impresión, identificando un nicho de mercado que no se vea amenazado por la digitalización y enfocar la producción colombiana para convertirse en referente internacional, también por

medio de la generación de contenido para segmentos específicos o haciendo traducción de inglés a español en documentos técnicos y edición. A partir del 2011 el aprendizaje de español será obligatorio en Brasil en las escuelas públicas y privadas⁴⁴ esta es una oportunidad importante para las publicaciones de textos en español con miras a la exportación hacia dicho país.

CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES

Del presente análisis es correcto concluir que el sector de artes gráficas está sufriendo unos cambios profundos que están fundamentados en unas tendencias globales del mercado, estas han empezado hace unos años a afectar en el desempeño de las empresas, por tal motivo las multinacionales de la producción gráfica han replanteado su modelo y unidades de negocio con el fin de adaptarse a este nuevo entorno competitivo. El programa de transformación productiva del ministerio de comercio, industria y turismo, está desde el 2008 tomando parte activa del proceso de cambio del sector en Colombia con el fin de darle una estructura y crear alianzas entre los miembros del sector que les permitan a las empresas hacer frente a los retos y barreras, aprovechando las oportunidades de internacionalización, dadas las capacidades actuales. Se quiere detectar las falencias y fortalezas del sector para hacerlo más formal y potente. Este programa también tiene como objetivo aprovechar los Tratados de Libre Comercio (TLC) que se vienen firmando con los diferentes países para proyectar los crecimientos del sector hacia estos mercados.

Dentro del análisis de tendencias se encontró un común denominador: el alto poder de negociación de los clientes, quienes a su vez están en constante movimiento por entender a su consumidor final y satisfacerlo. Teniendo como eje central al cliente se desprenden de este, la impresión sobre demanda, la diferenciación de productos y los servicios adicionales a la impresión como tendencias principales que afectan el desempeño de la empresa Editorial Edeco Ltda, y para las cuales ya ha realizado cambios, esfuerzos y modificaciones internas con el fin de dar respuesta al mercado. Además se concluye que existen dos principales tendencias que afectan al negocio como lo son Offshoring, que

⁴⁴ Oportunidades en tiempos de diversificación e innovación. Servicios. Chile, Brasil, India y China. Octubre de 2010. Proexport Colombia.

por su parte lo que tiene que hacer Edeco es impulsar por medio de alianzas estratégicas con proveedores y competidores a conseguir tecnología de punta a un menor costo, compras de materia prima a un mejor precio para así disminuir costos, y poder ofrecer esos costos a empresas que consumen material del exterior, impulsarlos a que se suplan de material y producción interna a un mismo costo pero con el soporte de los beneficios que ofrece Edeco a sus clientes, por otra parte, se ha visto evidenciado en los últimos años la tendencia a igualar precios por no perder contratos, lo cual antes que dejar ir a un cliente en casos, ha llevado a reducir márgenes de rentabilidad y a vender al costo de producción, para lo cual se piensa capacitar más al personal en áreas de innovación y poder entregar productos de mayor valor y poder cobrar un poco más, siendo estos diferentes a los del mercado. Por último se identificó una tendencia interna, o de la forma de producción que las empresas del sector están empezando a adoptar con el fin de llegar a la eficiencia operativa y reducir costos que les permitan mantener el margen sobre su producción; para la empresa Editorial Edeco Ltda actualmente es una tendencia ajena ya que no se ha considerado trasladar su centro de producción a una locación geográfica en donde los costos de producción sean más bajos, esta tendencia podría considerarse a futuro para obtener una ventaja competitiva en precios o asegurar el margen de la empresa.

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

cual debe ser utilizada de forma más eficiente con el fin de lograr la interconexión apropiada de los diferentes ejes de la propuesta. Por último se usara la planeación estratégica del tercer eje con el fin de visualizar nuevos modelos de negocio que en el largo plazo garanticen la supervivencia del negocio, desde un enfoque de montarse a la tendencia y no verla pasar ante nuestros ojos, se trata de estudiar la posibilidad de entrar en el mundo de la digitalización de contenidos y la creación de contenidos virtuales para atender a los mismos segmentos de clientes actuales de una forma diferente.

BIBLIOGRAFÍA

- Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Dirección Estratégica, séptima Edición.
- Información y página web de la editorial Edeco Ltda., Disponible en: www.edeco.com.co
- Información de la asociación de empresas graficas de Colombia, Disponible en. <http://www.andigraf.com.co>, Página Web Coimpresores Colombia, Coimpresores Medellín y Cenigraf Colombia.
- Documento del sector de artes graficas Colombiano y Mundial, TENDENCIAS, Disponible en: http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Documento_Final_20Industria_Comunicacion_Grafica.pdf
- Sector grafico Colombiano y factores claves del TLC, Disponible en: <http://sites.paginasamarillas.com/graficoeditorial/docs/Pronosticos%20y%20Perspectivas%20de%20la%20Industria%20grafica.pdf>
- Análisis del sector grafico, Disponible en: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/688/4/CAPITULO%20II.pdf>
- Páginas Web Carvajal, Panamericana, Zetta Comunicaciones, Gráficas los Andes y Printer Colombia.
- Secretaria de medio ambiente, Disponible en <http://www.dama.gov.co/>
- Programa de transformación productiva, sectores de clase mundial, ministerio de comercio, industria y turismo. 2008