

# GESTIÓN EN SIETE PyMEs DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA

**Rafael Pérez Uribe\***  
**Hector Díaz Gómez\*\***  
**Hugo Vargas Arévalo\*\*\***

## 1. INTRODUCCIÓN

---

**E**ste caso documenta y presenta la medición del nivel de gestión en siete empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá, realizado en 2007. Está estructurado a partir del Modelo de Modernización para la Gestión de las

Organizaciones (MMGO®), desarrollado por el grupo de investigación en gerencia de las Grandes, Pequeñas y Medianas Empresas (G3PyMEs) de la Universidad EAN.

---

\* Profesor Asociado Universidad EAN. Ph.D en ciencias empresariales, Universidad Nebrija. Msc Universidad Du Quebec a Chicoutimi. Magister en Gestión de organizaciones Universidad EAN. Especialista en Indicadores de Gestión EAN. Administrador de empresas UJTL. Director del grupo de investigación A1 en Colciencias G3PyMEs.

\*\* Profesor Titular Universidad EAN. Ph.D. en Ciencias Economicas y Empresariales, Universidad Pontificia Comillas. Especialización en Finanzas Privadas, Universidad del Rosario. Ingeniero Industrial, Pontificia Universidad Javeriana. Codirector del G3PyMEs.

\*\*\*Profesor e investigador, Universidad EAN. Especialista en Administración de Empresas, Universidad EAN. Economista, Universidad Jorge Tadeo Lozano. Investigador de G3PyMEs.

## 2. AMBIENTACIÓN: INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA, SECTOR INCLUIDO EN EL PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA-8 SECTORES DE CLASE MUNDIAL

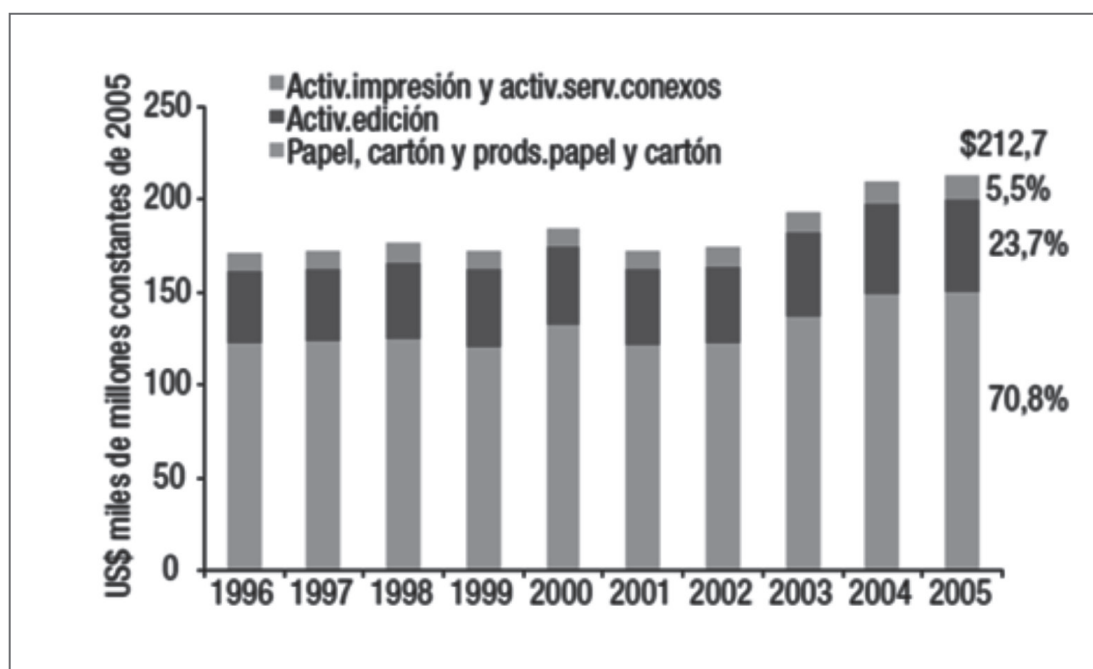
**E**n Colombia, después de varios estudios realizados y de la presentación de planes de negocio del sector presentados por los gremios correspondientes, se dio curso al programa de transformación productiva, el cual pretende poner en actividad equipos multidisciplinares e interinstitucionales dentro del modelo Universidad, Empresa, Estado, con el fin de adelantar proyectos y programas intrasectoriales que conlleven al cierre de la brecha detectada en los estudios aludidos y propendan por hacer de las empresas del sector, verdaderas empresas de clase mundial.

En la cadena productiva, se encuentra que la actividad de la impresión, está compuesta por 20 grandes jugadores, 214 empresas medianas

y 4.500 empresas pequeñas. La industria de la comunicación gráfica, genera 13 mil empleos. El sector editorial y servicios adicionales, genera 15 mil empleos.

En el ámbito internacional, los países que han realizado mayores exportaciones desde 2001 en adelante en el área de las artes gráficas, han sido Alemania, Estados Unidos, Canadá, Suecia y Finlandia, quienes han alcanzado cerca del 45% del comercio mundial, que a su vez representa el 2,6% del total de las exportaciones del planeta (Figura 1), para la evolución del sector. Colombia, ocupa el puesto 40 entre los países exportadores de artes y comunicación gráfica, con altas probabilidades de desarrollo (CCB, 2008).

Figura 1. Evolución del sector de artes gráficas, 1996-2005



Fuente. Cálculos de Fedesarrollo, con datos Comtrade.

La región Bogotá-Cundinamarca, formuló el Plan Estratégico Exportador Regional (PEER), como guía que orienta las acciones y los proyectos que adelanta Bogotá-Cundinamarca, para convertirse en una región más exportadora e integrada a los flujos de comercio internacional y de inversión extranjera. Una de las industrias escogidas como bandera para el desarrollo del plan, es el sector empresarial de artes gráficas, que según la encuesta anual manufacturera, participa con el 9,4% de la producción del país, generando el 9% del empleo del sector manufacturero.

Para el periodo en mención, el renglón de "Actividades de edición" ha sido el principal renglón de exportación con el 63% de las ventas, seguido por el papel, productos de papel y cartón, y cartón. Los principales destinos de exportación son Venezuela, México, Ecuador, Estados Unidos, Mercosur y algunos países del hemisferio occidental.

La industria de artes gráficas es altamente dependiente de los insumos de papel y maquinaria, provenientes principalmente de los Estados Unidos, cuyos componentes se encuentran dentro de la Ley de Promoción de Preferencias arancelarias

de Atpdea, en espera de ser ratificadas en forma permanente por el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.

Con la creación del Programa de Transformación Productiva de 2008 del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, desarrollado por la empresa McKinsey para Colombia, el sector de comunicación gráfica se encuentra dentro de los cuatro sectores emergentes que el país pretende impulsar para llegar a hacer realidad la transformación productiva, que busca hacerlos competitivos y convertirlos en sectores de categoría de clase mundial.

Este sector se ha visto afectado por las nuevas tecnologías y la tendencia de los jóvenes a buscar información en Internet, lo que ha hecho que en el sector oriente, la transformación de la industria hacia los servicios digitales tales como el *e-Commerce*, donde los portales de compras han suscitado la compra de libros en línea debido a la simplicidad del proceso y la logística de los mismos, la impresión de catálogos y cupones en Internet, han permitido agilizar las ventas y los productos. Este desafío del sector, propone fomentar la asociatividad de sus miembros con la academia y los centros de investigación, para lograr nuevos desarrollos.

### 3. EL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EN SIETE PyMEs DEL SECTOR DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA

De acuerdo con la Ley 905 de 2004, el planteamiento del presente caso se realiza en dos empresas medianas y cinco pequeñas.

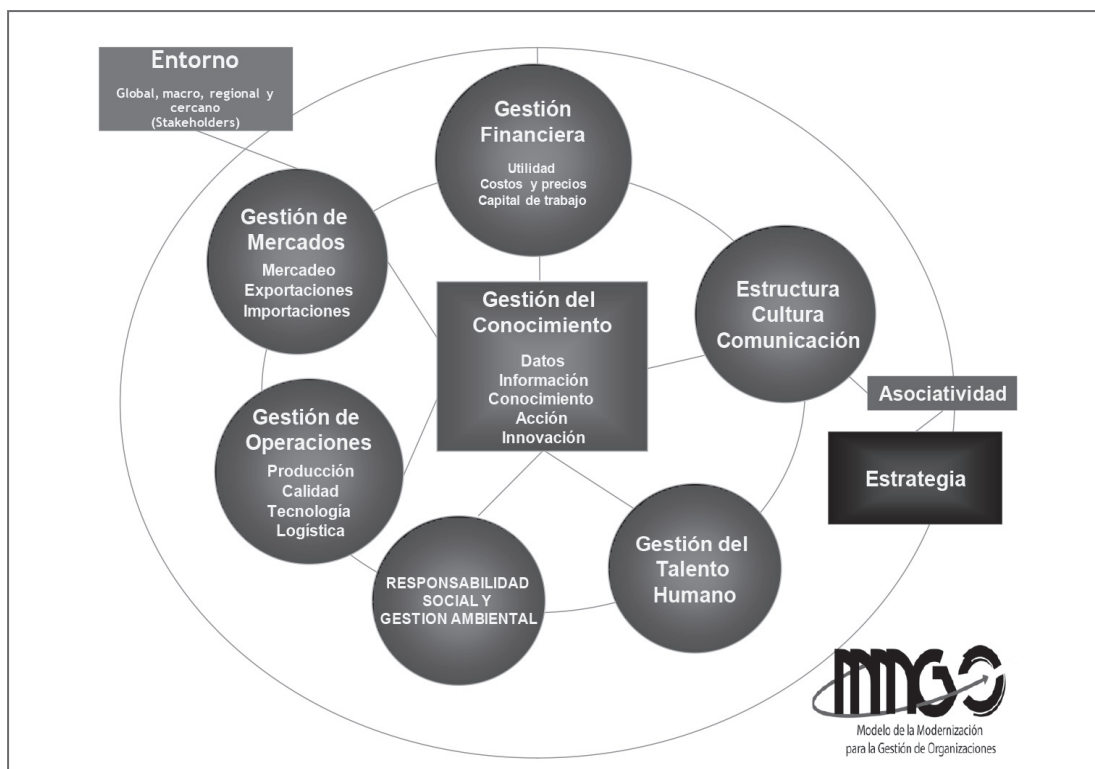
Desde el punto de vista de la clasificación del Código Internacional Industrial Uniforme Versión 3 (CIIU), son industrias manufactureras (Código D), desarrollando actividades de edición (código 221), de impresión (código 222) y de servicios relacionados con los de impresión (código 223).

De manera más precisa, sus actividades principales en la línea publicocomercial, son: diseño, producción y comercialización de material *Point Of Purchases*. (POP); impresión de folletos, plegables, catálogos

comerciales, portafolios de servicios, carpetas para eventos, afiches, volantes, etiquetas y cajas plegadizas. En la línea editorial, ofrecen libros, boletines y cuadernos institucionales. En la línea comercial, imprimen papelería contable y papelería comercial.

La información del análisis situacional sobre los quince componentes organizacionales que evalúa el MMGO® (Figura 2), fue suministrada directamente por los gerentes y los colaboradores de cada empresa, diligenciando en conjunto con dos investigadores del G3PyMEs en varias sesiones, el instrumento de análisis situacional diseñado para este fin y de acuerdo a los niveles de desarrollo del modelo (Tabla 1).

Figura 2. Componentes Organizacionales MMGO®



Fuente. Presentación MMGO® G3PyMEs

**Tabla 1.**Estadios de desarrollo MMGO®

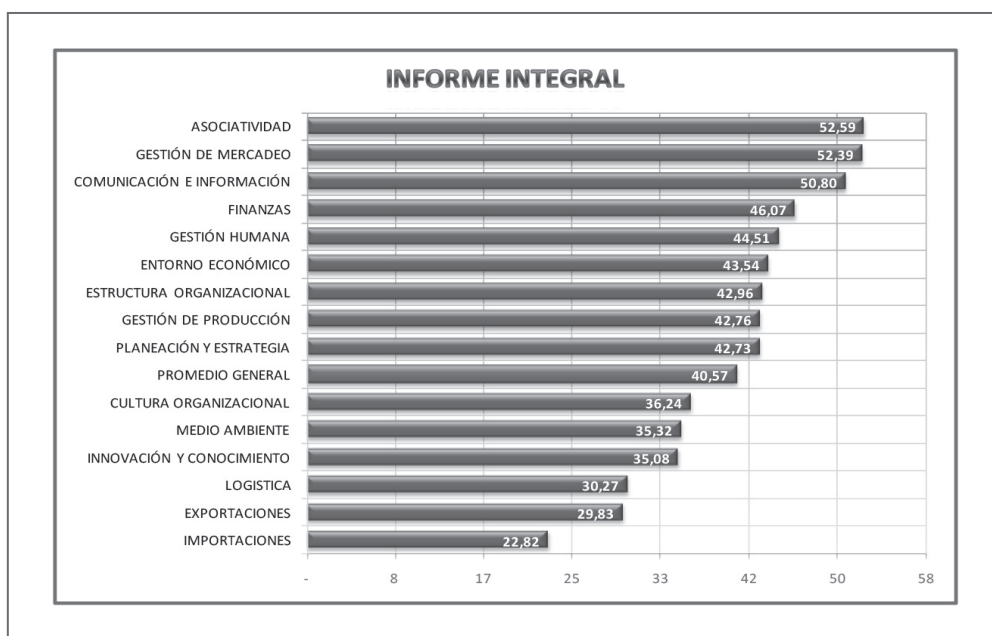
ESTADIO 4 (>75 a 100)	ESTADIO 3 (>50 a 75)	ESTADIO 2 (>25 a 50)	ESTADIO 1 (0 a 25)
Productividad y competitividad elevadas con niveles crecientes de ventas.	Productividad y competitividad con sus posibles mejoras identificadas y en curso.	Manejo informal de las funciones.	Procesos informales y gerencia autoritaria (FEUDAL).
Desarrollo, seguimiento y aprendizaje de las mejores prácticas en gestión. Aprenden a aprender.	Los cargos críticos de la empresa son ocupados por profesionales.	Junta directiva o de socios con roles no definidos claramente.	Estrategias implícitas y mercados locales cautivos.
Empresa en aprendizaje continuo, innovadora, gerenciando y generando conocimiento para aumentar competitividad y productividad.	Formalizada y trabajando en mejoramiento continuo.	Gerencia que escucha algunos de sus colaboradores.	Conocimiento reposa solamente en el gerente.
Aplicando ISO u otro sistema de calidad.	Orientación a las ventas en mercados regionales y nacionales. Opciones de mercado en países cercanos.	Con avances en la contratación de profesionales.	Orientación al producto y no hacia el mercado.
Flexible y haciendo <i>Benchmarking</i> .	Área de finanzas formalizada y direccionamiento estratégico implementado. Comenzando con ISO.	Ausencia de instrumentos modernos de gestión.	Productos de bajo valor agregado.
Procesos técnicamente definidos de acuerdo a los componentes organizacionales.	Formalización de procesos, cultura organizacional de bienestar y junta directiva en operación.	Orientación a la producción.	Estado de supervivencia y baja productividad.
Investigación y desarrollo explícitos.	Métodos para desarrollar nuevos productos o servicios.	Mercados locales.	Empresa funcionalista y de escasa especialización.
Orientación al mercado y a la creación de valor.	Productos y servicios mejorados.	Contabilidad formalizada cumpliendo con la reglamentación de la ley.	Producción artesanal y empírica.
Análisis prospectivos con sistema de indicadores.		Estrategias no documentadas y cumplimiento de lo estrictamente legal.	Pocos profesionales en la gestión de la empresa.
Inserción global con productos y servicios diferenciados.		Elementos de diseño de producto o servicio.	Contabilidad orientada al cumplimiento de las normas.
Cultura organizacional de armonía que genera calidad de vida.			

Fuente. Pérez (2010).

Los resultados del análisis (Figura 3), muestran en general a las empresas en un estadio o nivel dos, con una calificación de 40,6. Se observan además tres componentes en nivel tres: asociatividad (52,59), gestión de mercados (52,39) y comunicación en información (50,80). Once componentes en nivel dos:

finanzas (46,07), gestión humana (44,5), entorno económico (43,54), estructura organizacional (42,96), gestión de producción (42,76), planeación y estrategia (42,73), cultura organizacional (36,24), gestión ambiental (35,32), innovación y conocimiento (35,08), gestión de logística (30,27) y exportaciones (29,83). En estadio uno, importaciones (22,82).

**Figura 3.** Resultados generales en siete empresas del sector de la comunicación gráfica



**Fuente.** Informe de resultados presentado a CIGRAF y gerentes de las empresas.

Por empresa (E1, E2, E3, E4, E5, E6 y E7), se observan los resultados (Anexo 1, figuras 1.1 a 1.15) y la información financiera, desagregada por cada una de las empresas referidas (Anexo 2, tablas 2.1 a 2.8).

## 4. FICHA PEDAGÓGICA

### 4.1 Objetivos

- Desarrollar planes de mejoramiento e innovación de la gestión integral sobre la base del análisis situacional de las empresas estudiadas.
- Profundizar sobre los componentes y variables organizacionales de una empresa de nivel 1 hasta el 4.
- Presentar y reflexionar sobre el análisis estratégico del sector y de las empresas en estudio.

### 4.2 Temas a desarrollar en el caso

- Vigilancia del entorno económico.
- Direccionamiento estratégico, planeación y estratégica.
- Gestión de mercados o mercadeo.
- Gestión financiera.
- Gestión de operaciones: producción, servucción, logística, calidad y tecnología.
- Innovación y conocimiento.
- Comunicación e información.
- Gestión ambiental.
- Comercio exterior (importaciones y exportaciones).
- Estructura organizacional.
- Cultura organizacional.
- Gestión humana.

### 4.3 Estrategias metodológicas

- Trabajo en subgrupos de tres personas.
- Presentación y análisis de planes de mejoramiento de las siete empresas en conjunto, por subgrupo.
- Presentación y análisis de planes de mejoramiento por empresa en subgrupo.
- Elaboración y presentación de marcos de referencias teórico conceptuales.
- Construcción de proposiciones estratégicas.
- Revisiones bibliográficas.
- Elaboración y conversación de informes.

### 4.4 Análisis y reflexión

- Presente un plan de mejoramiento en conjunto para las siete empresas, teniendo en cuenta los resultados de cada componente organizacional y las respectivas variables del MMGO®.
- Presente un plan de mejoramiento para cada una de las empresas, teniendo en cuenta los resultados de cada componente organizacional y las respectivas variables del MMGO®.
- Seleccione un componente organizacional en una de las empresas analizadas y presente una propuesta de mejoramiento e innovación, teniendo en cuenta las matrices de análisis del MMGO®. Tenga en cuenta las referencias bibliográficas mencionadas.
- Seleccione una empresa y presente su proyección estratégica.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Departamento Nacional de Estadística, DANE (2009). *Encuesta anual manufacturera*.

GPyMEs (2007). *Rutas para la modernización empresarial de las PyME*. Diario La República, Banco Santander, Orbitel y UNE, p. 96.

McKinsey (2009). *Informe final desarrollo de sectores de clase mundial en Colombia (s.e.)*.

Mincomercio (2009) *Plan de trabajo de la Industria de la Comunicación Gráfica*. (s.e.).

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2011). *Programa de transformación productiva: una alianza pública - privada en marcha para desarrollar sectores de clase mundial*. Abril de 2011. Presentación en PDF.

\_\_\_\_\_ (2009). *Transformación productiva: industria de la comunicación gráfica: Programa de transformación productiva*. Presentación en PDF.

Programa de transformación productiva, Andrigraf & Cigraf (2009). *La cadena productiva de la industria de la comunicación gráfica en evolución rampante*. Revista Semana: Bogotá.

Nieto M. y Velásquez A. (2004). *Modelo de Modernización Empresarial para PyMEs. Guía de intervención e Instrumento de intervención*. Centro de Investigaciones Universidad EAN: Bogotá.

Ortiz W. y Pérez, R. (2010). *Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad de PyMEs: evidencias empíricas y algunas consideraciones teóricas*. (s.e.).

Pérez R. (2010). *El pentágono de la excelencia para PyMEs (Pentex-Pymes): Los componentes claves. Ponencia presentada en el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional en Bogotá*, con la Université du Quebec a Chicoutimi y Universidad EAN.

\_\_\_\_\_. *El pentágono de la excelencia para las PyMEs*. Informe de coyuntura PyME. Revista ANIF, 32, p. 10 – 19.

\_\_\_\_\_ (2009). *Emprendimiento e innovación vs resultados organizacionales. Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Innovación y Emprendimiento- Memorias*. Bogotá. Octubre 21, 22 y 23 de 2009. Universidad EAN y Nebrija.

\_\_\_\_\_ (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO®) - CASOS-*. Universidad EAN: Bogotá.



\_\_\_\_\_ (2008). *Su PyME ¿Realmente que servicios necesita? Informe de Coyuntura PyME*. Revista ANIF. Bogotá.

\_\_\_\_\_ (2007). *Estructura y Cultura organizacional en la PyME colombiana: análisis en empresas Bogotanas*. Ponencia realizada en el encuentro de investigación UNIVALLE – ASCOLFA. del Valle: Cali.

\_\_\_\_\_ (2006). *PyMEs de clase Internacional*. Revista Perfil Empresarial de ACOPI Regional Bogotá-Cundinamarca: Bogotá.

\_\_\_\_\_ (2000). *La Gerencia en las MiPyMEs de cuatro sectores en Santafé de Bogotá*. Escuela de Administración de Negocios: Bogotá.

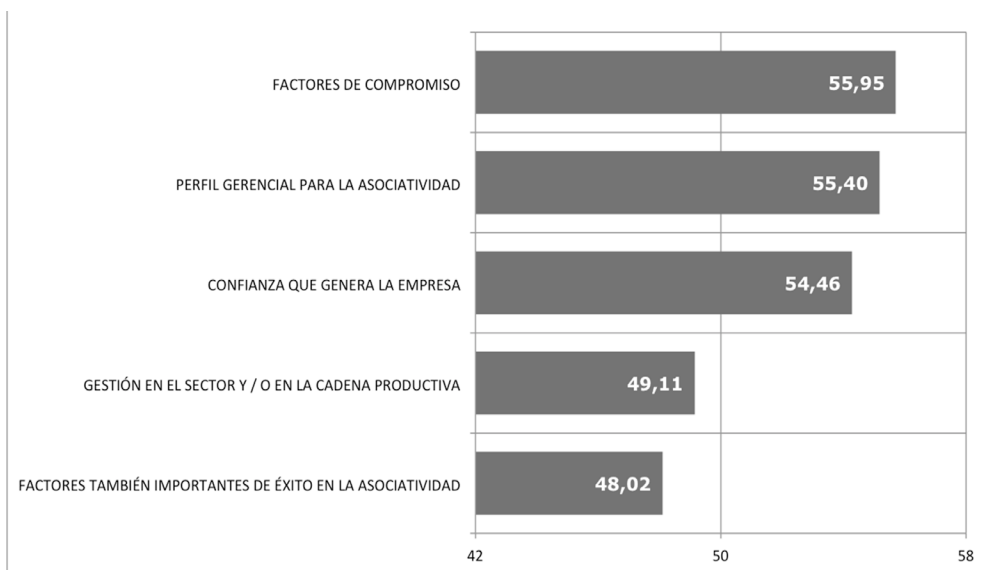
Pérez, R., et al. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO®)*. Universidad EAN: Bogotá.

Plan estratégico exportador para la región Bogotá Cundinamarca PEER 2007-2019, Cámara de Comercio de Bogotá, 2008.

# ANEXO

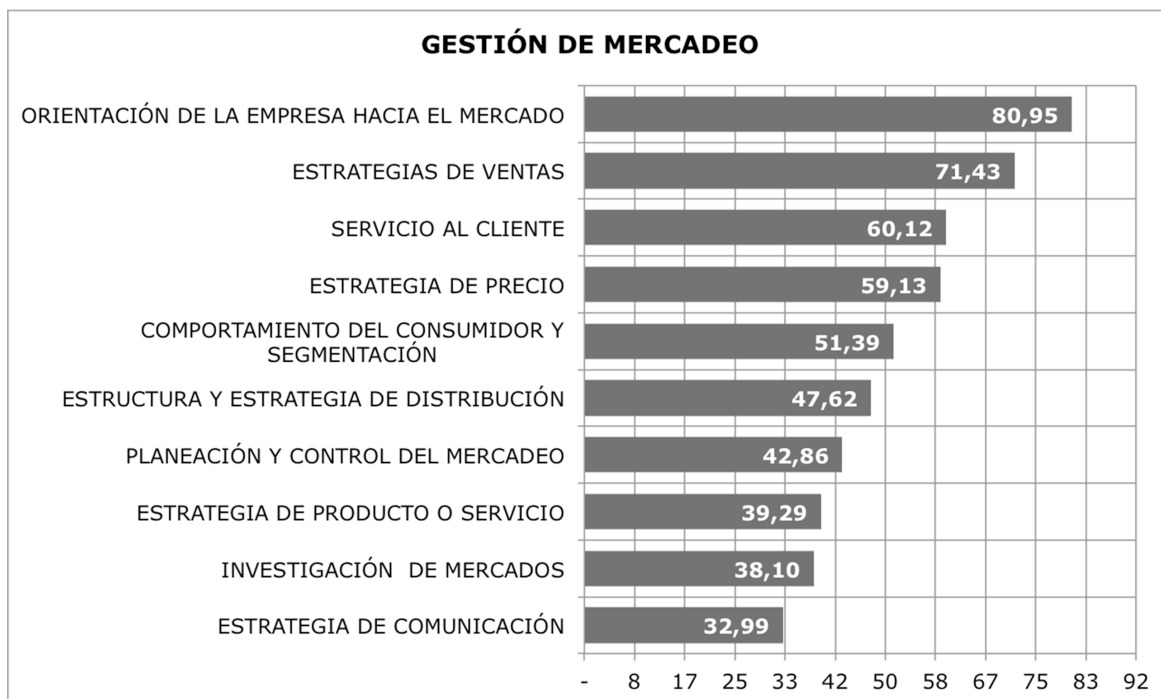
## Anexo 1. Resultados por variable en cada empresa.

Figura 1.1. Resultados Asociatividad en siete empresas del sector de la comunicación gráfica.



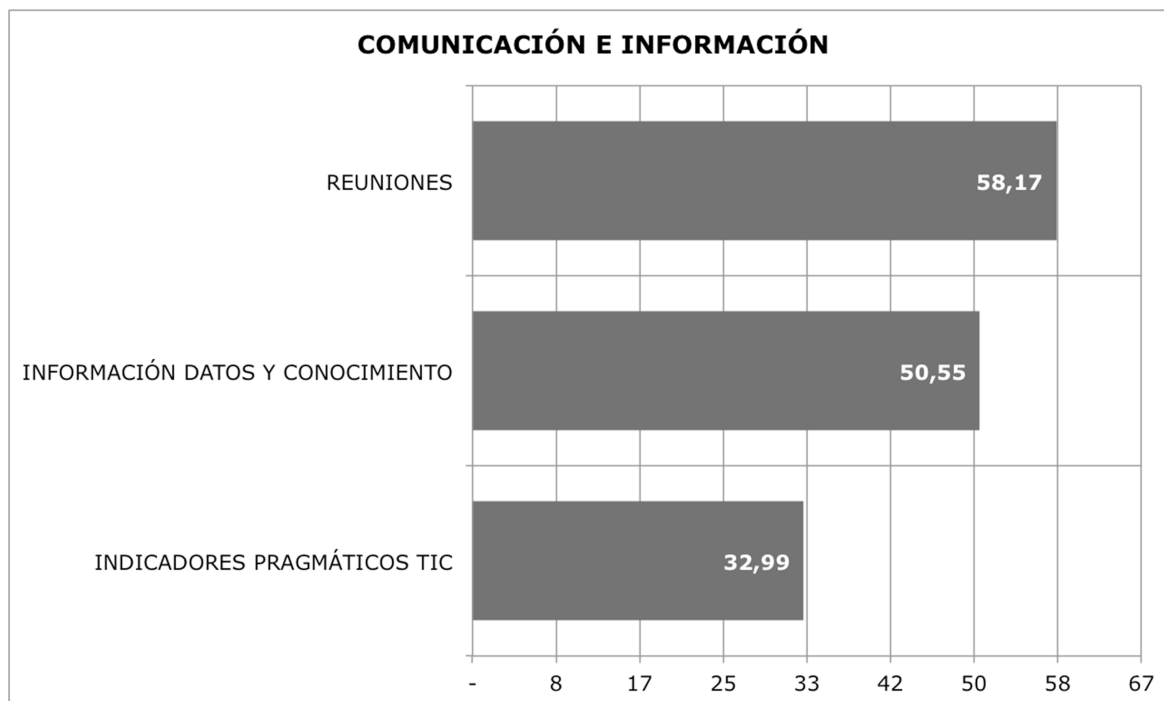
Fuente. Informe de resultados presentado a CIGRAF y gerentes de las empresas.

Figura 1.2. Resultados gestión de mercados en siete empresas del sector de la comunicación gráfica.



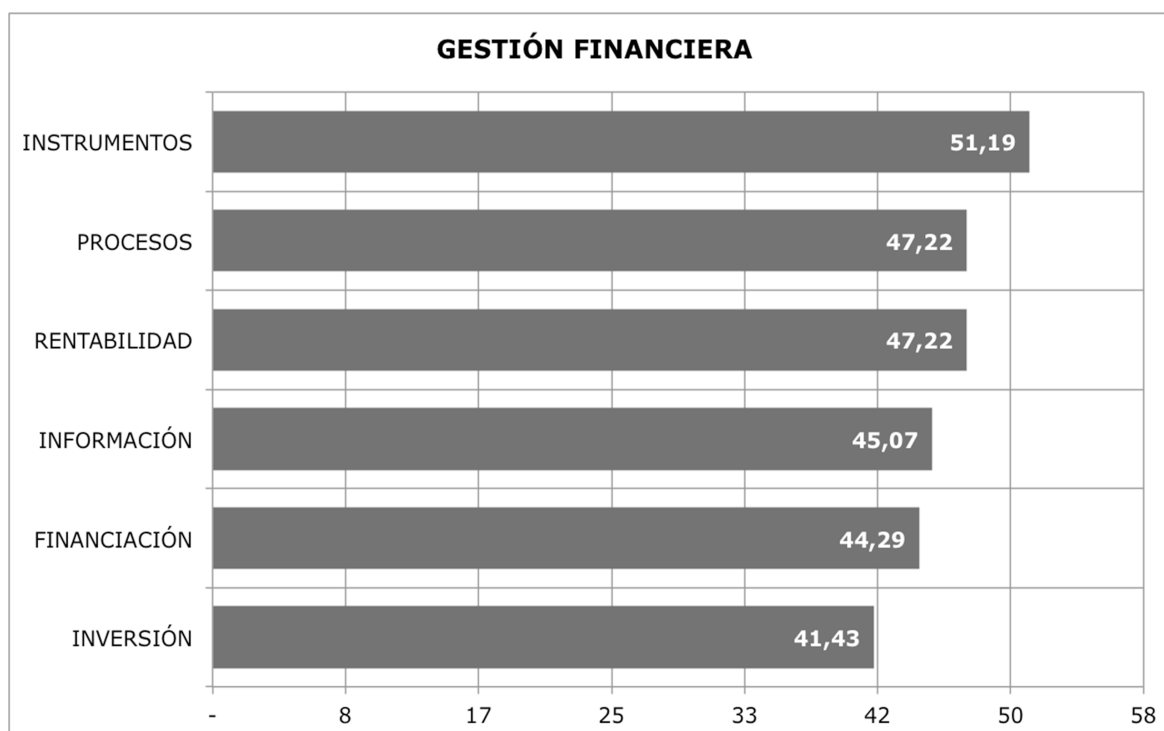
Fuente. Informe de resultados presentado a CIGRAF y gerentes de las empresas.

Figura 1.3. Resultados comunicación e información en siete (7) empresas del sector de la comunicación gráfica.



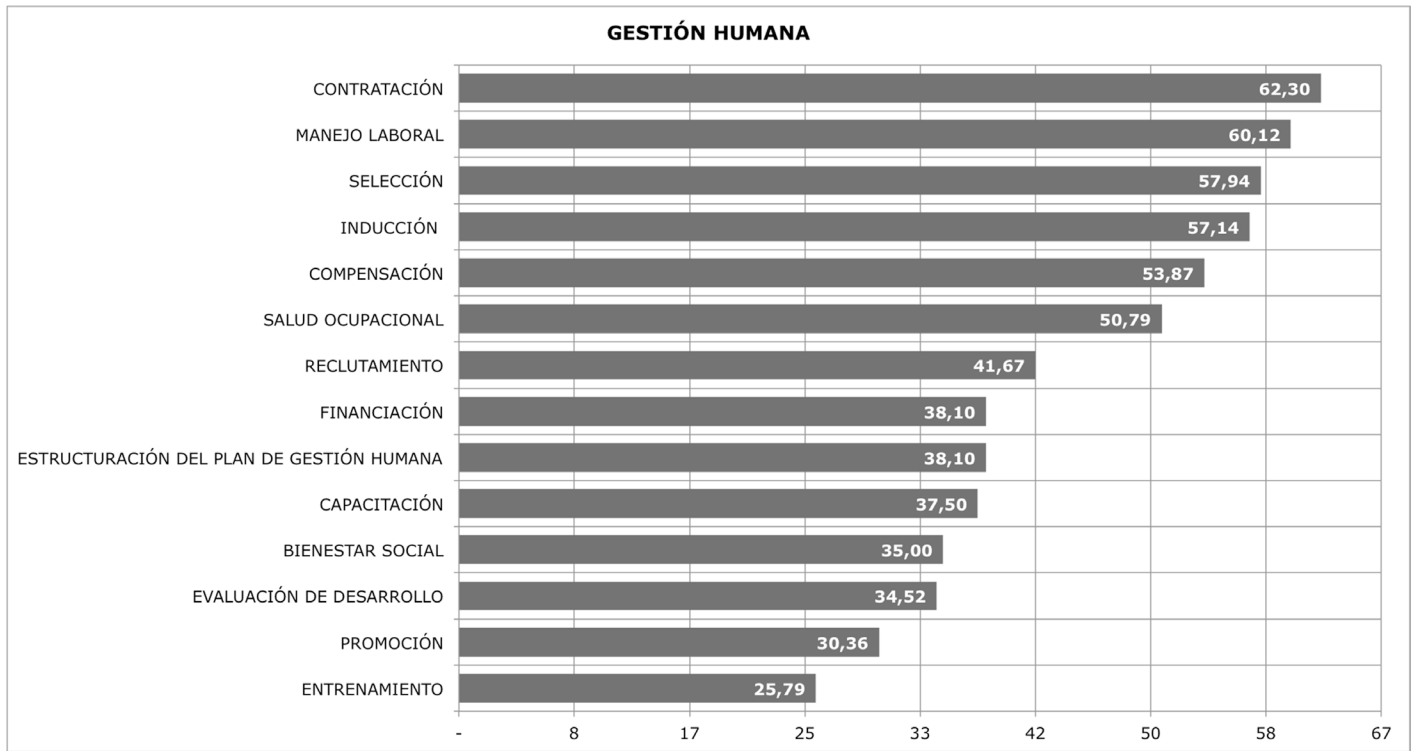
Fuente. Informe de resultados presentado a CIGRAF y gerentes de las empresas.

Figura 1.4. Resultados gestión financiera en siete empresas del sector de la comunicación gráfica.



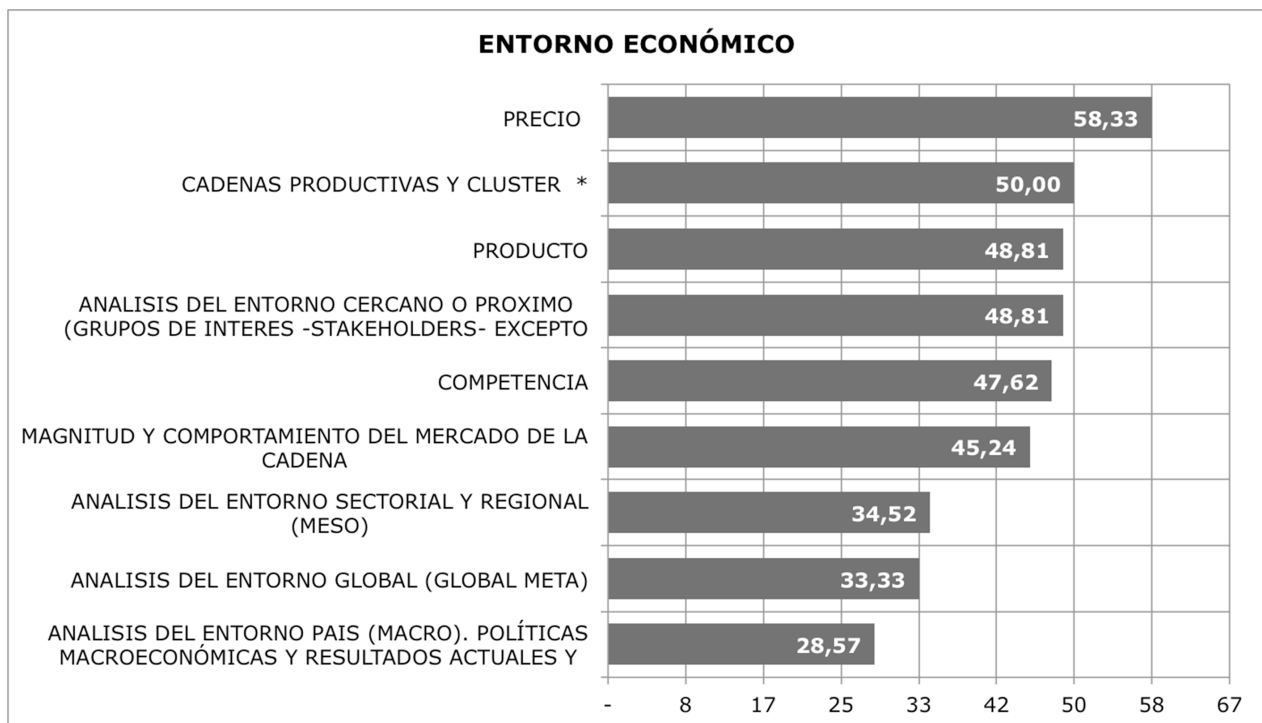
Fuente. Informe de resultados presentado a CIGRAF y gerentes de las empresas.

Figura 1.5. Resultados gestión humana en siete empresas del sector de la comunicación gráfica.



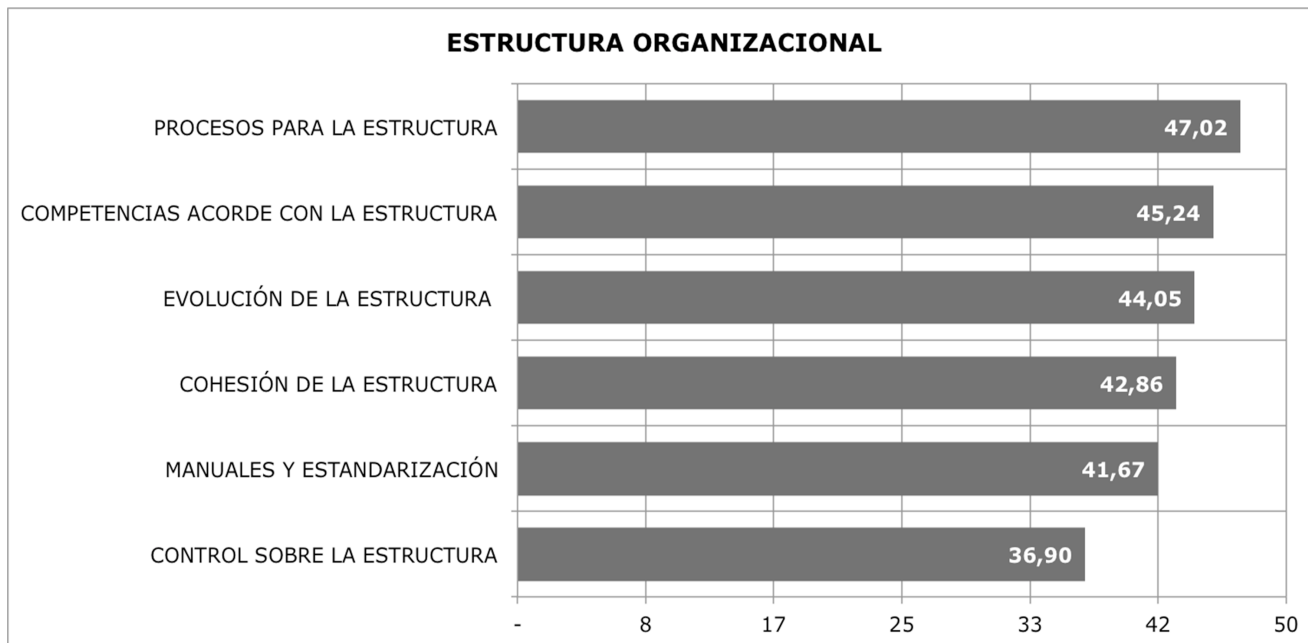
Fuente. Informe de resultados presentado a CIGRAF y gerentes de las empresas.

Figura 1.6. Resultados vigilancia del entorno económico en siete empresas del sector de la comunicación gráfica.



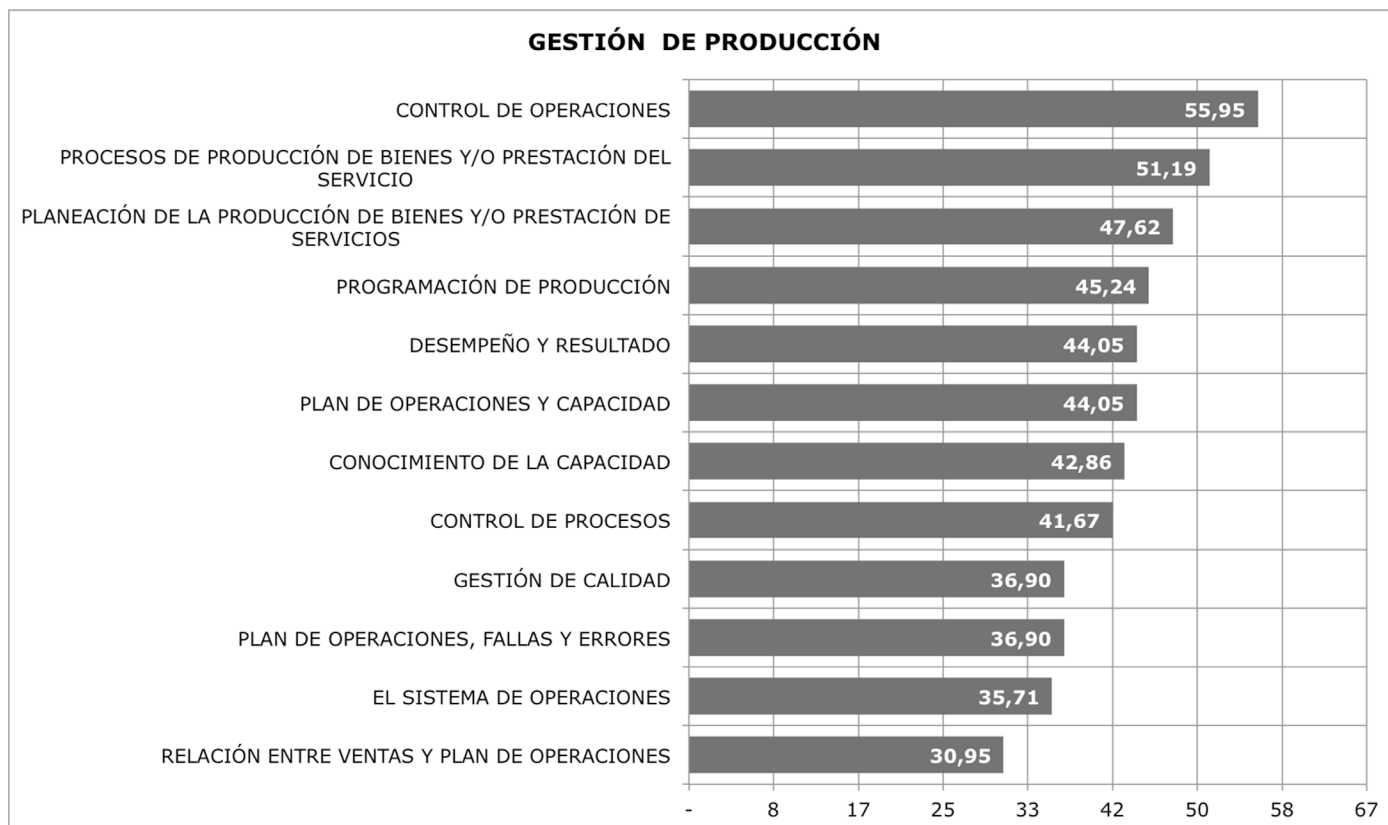
Fuente. Informe de resultados presentado a CIGRAF y gerentes de las empresas.

**Figura 1.7.** Resultados estructura organizacional en siete empresas del sector de la comunicación gráfica.

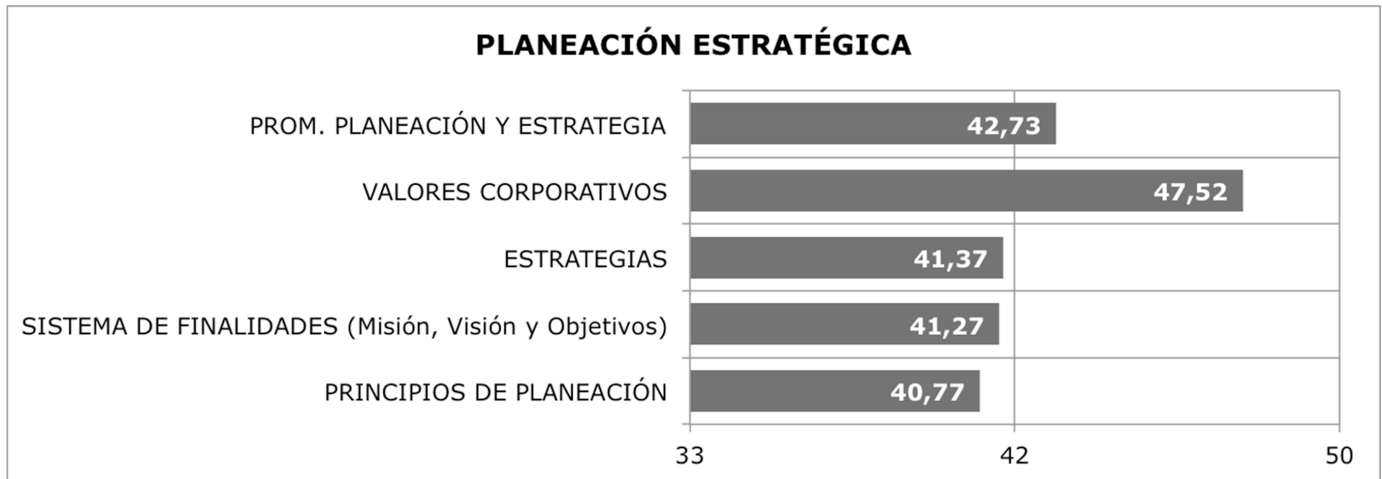


**Fuente.** Informe de resultados presentado a CIGRAF y gerentes de las empresas.

**Figura 1.8.** Resultados gestión de producción en siete empresas del sector de la comunicación gráfica.



**Fuente.** Informe de resultados presentado a CIGRAF y gerentes de las empresas

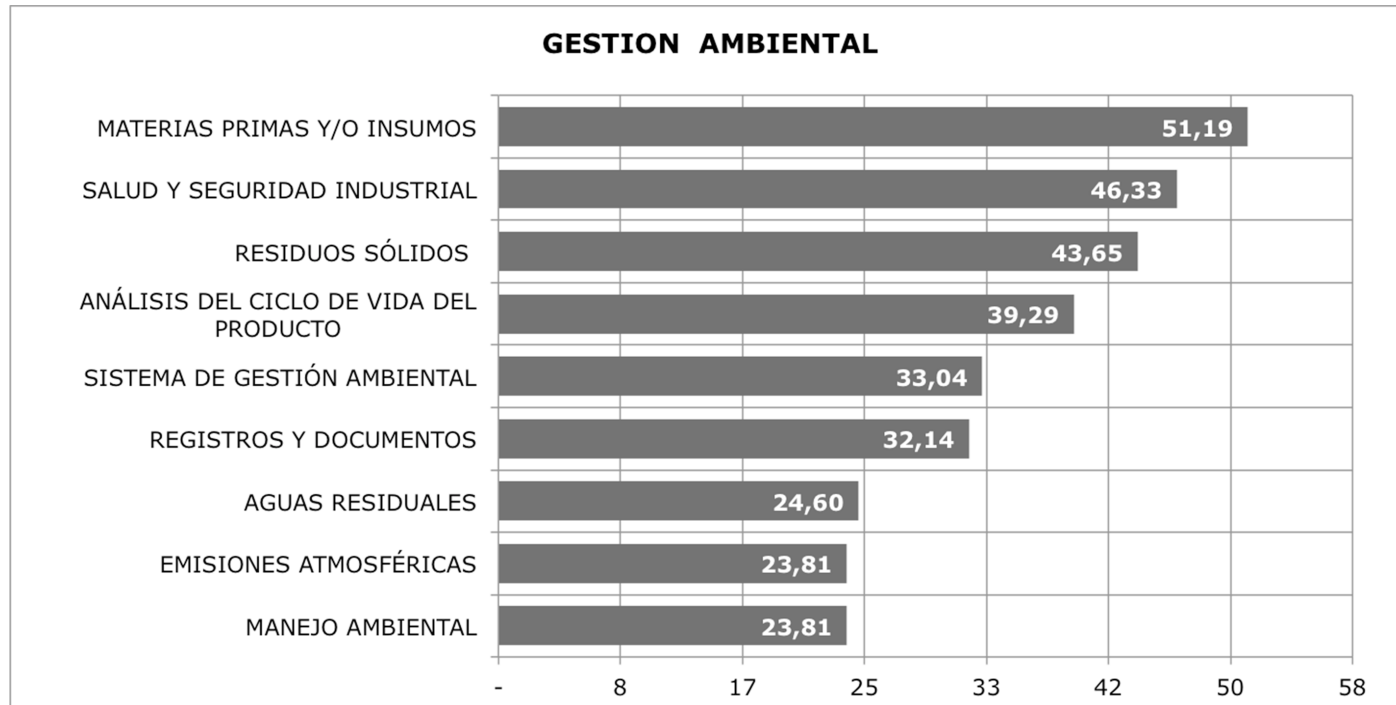
**Figura 1.9.** Resultados planeación y estrategia en siete empresas del sector de la comunicación gráfica.

**Fuente.** Informe de resultados presentado a CIGRAF y gerentes de las empresas.

**Figura 1.10.** Resultados cultura organizacional en siete empresas del sector de la comunicación gráfica.

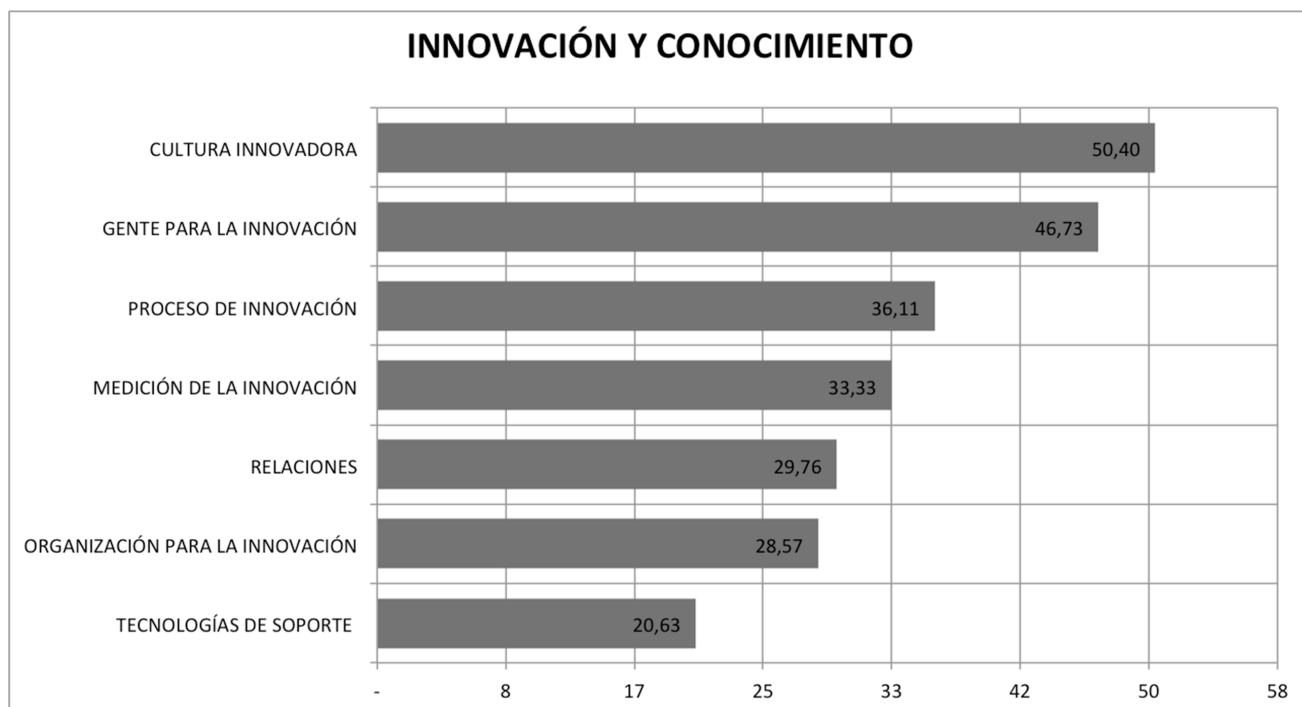
**Fuente.** Informe de resultados presentado a CIGRAF y gerentes de las empresas.

Figura 1.11. Resultados gestión ambiental en siete (7) empresas del sector de la comunicación gráfica.



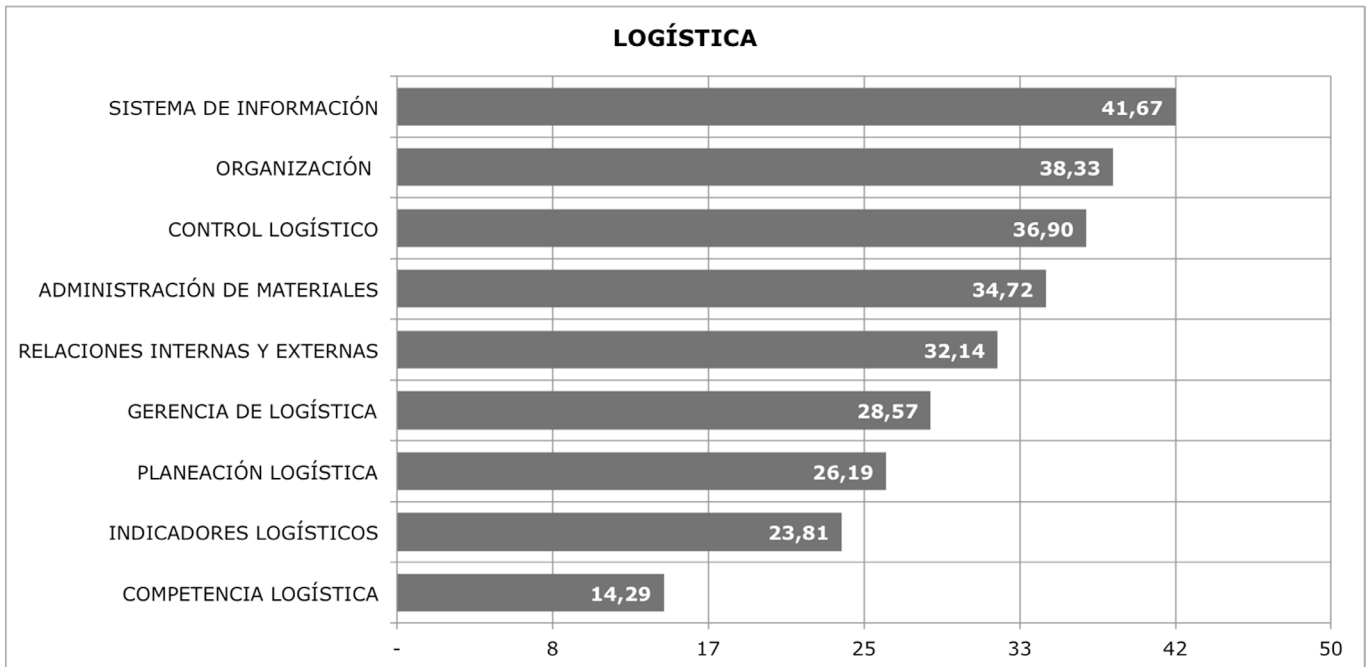
Fuente. Informe de resultados presentado a CIGRAF y gerentes de las empresas.

Figura 1.12. Resultados innovación y conocimiento en siete empresas del sector de la comunicación gráfica.



Fuente: Informe de resultados presentado a CIGRAF y gerentes de las empresas.

**Figura 1.13.** Resultados gestión de logística en siete empresas del sector de la comunicación gráfica.



**Fuente.** Informe de resultados presentado a CIGRAF y gerentes de las empresas.

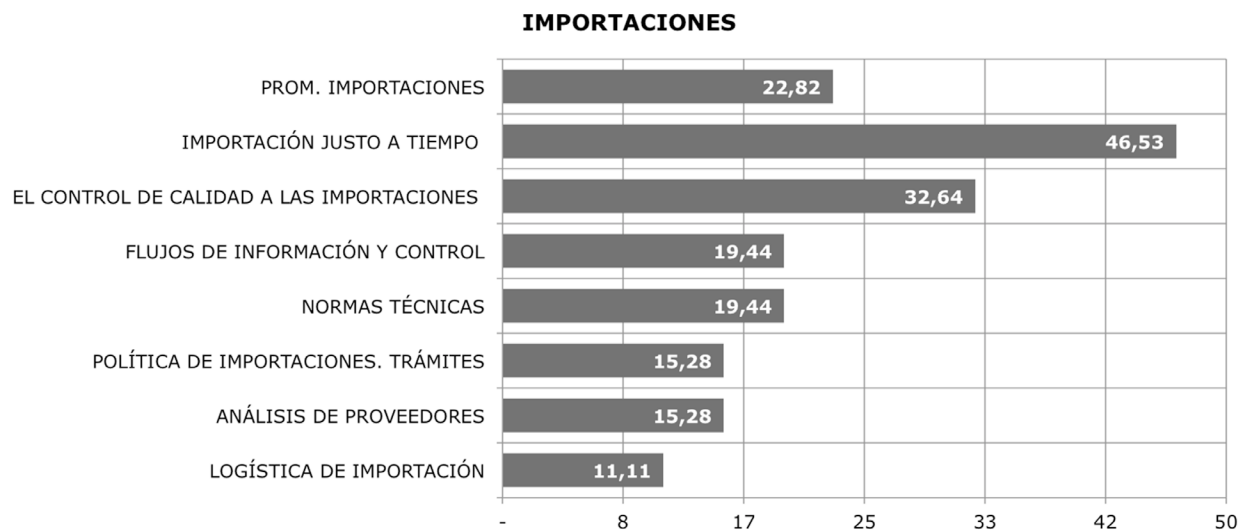
**Figura 1.14.** Resultados exportaciones en siete empresas del sector de la comunicación gráfica.



**Fuente.** Informe de resultados presentado a CIGRAF y gerentes de las empresas.



**Figura 1.15.** Resultados importaciones en siete empresas del sector de la comunicación gráfica.



**Fuente.** Informe de resultados presentado a CIGRAF y gerentes de las empresas.