

**EL VALOR DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PYMES DE LA
INDUSTRIA GRÁFICAS FRENTE A LOS EFECTOS DE LOS TRATADOS DE LIBRE
COMERCIO**

PRESENTADO POR:

JAIRO MAURICIO GUZMÁN ROJAS

d4008474

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTA DE ESTUDIOS A DISTANCIA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, D.C.
2015**

“Nuestras Pymes usan la tecnología como si fuera un carro con el parabrisas cubierto y con un hueco en el piso para ver la línea amarilla de la carretera. El riesgo es que aparezca de frente un árbol (el TLC) y destruya el automóvil (...)”¹

José Carlos García R.

(Redactor del diario El Tiempo)

¹ Artículo: “los retos del TLC”, Recuperado de www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1548835.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Palabras claves	v
Introducción	vi
Justificación	vii
Pymes en Colombia	viii
Historia de la Pymes en Colombia	viii
Definición de Pymes	ix
Pymes que forman el sector de las artes gráfica	xi
Evolución de las artes gráficas en Colombia	xv
Principales necesidades de las Pymes del sector de las artes gráfica	xvi
Incidencia de los tratado de libre comercio en las Pymes Colombianas	xx
Importancia de la planeación estratégica en las Pymes	xxiii
¿Qué es la planeación?	xxiii
Estrategia	xxiv
Planeación estratégica	xxv
Vínculo entre Pymes y planeación estratégica	xxvii
Diagnóstico estratégico	xxvii
<i>Análisis externo de las Pymes del sector gráfico</i>	xxviii
<i>Análisis interno de las Pymes del sector gráfico</i>	xxix
Desarrollo de la estrategia de crecimiento empresarial	xxx
Desarrollo de la estrategia	xxxi
Conclusiones	xxxii
Bibliografía	xxxiv
Referencias	xxxviii
Lista de Tablas	xl
Lista de Ilustración.....	xli

Resumen

El principal desafío de los administradores se enfoca en dos interrogantes: ¿hacia dónde vamos? y ¿Dónde estamos?; para dar respuesta estas preguntas, es necesario principalmente realizar un análisis que dará un diagnóstico frente a las amenazas en los diferentes entornos e igualmente nos señalará hacia donde se dirige la empresa. Al desempeñarse como administrador de empresas se está expuesto a desafíos continuos a causa de la incertidumbre de los cambios económicos, políticos y sociales. En la actualidad la dinámica empresarial, las decisiones no se pueden soportarse en decisiones improvisadas, es por esto que al planear se establecen objetivos y se escoge el medio más apropiado como lo señala Russell Ackoff (1988). Mejor dicho es necesario contar con la planeación estratégica para el desarrollo, formulación, implementación y evaluación de una estratégica que ayude la toma de decisiones.

Las Pymes, más exactamente el sector de las artes gráficas tienen una gran importancia en la economía nacional. Sin embargo están propensas a desaparecer al carecer principalmente de una planeación estratégica; por lo tanto se requiere identificar y atender cuáles son sus principales necesidades, las cuales se entienden como el conjunto de debilidades que imposibilitan para mantenerse en un mercado, al limitar su competitividad para hacerle frente a los efectos de la aplicación de los tratados de libre comercio firmados por Colombia ante otros países.

Abstract

The main challenge for managers focuses on two questions: where are we going? And where are we?; to answer these questions, it is necessary to make an analysis mainly to give a diagnosis from threats in different environments and also pointed us where the company is heading. To serve as business manager you are exposed to constant challenges because of the uncertainty of the economic, political and social changes. Today the dynamic entrepreneur, decisions can't be improvised soportase decisions, which is why goals are set and the most appropriate medium is chosen as noted Russell Ackoff (1988) when planning. Rather it is necessary to have strategic planning for the development, formulation, implementation and evaluation of a strategic assist decision making.

The Pymes, more precisely the field of graphic arts are of great importance in the national economy. No clutch are likely to disappear mainly lacking a planning strategy; therefore requires identifying and addressing what their main needs, which are understood as the set of weaknesses which make it impossible to stay in a market, limiting their competitiveness to cope with the effects of the implementation of free trade agreements signed by Colombia to other countries.

Palabras clave:

Comercio internacional, Competitividad, Estrategia, Planeación estratégica, Mercados internacionales, Ventaja competitiva.

Introducción

A partir de la lectura del artículo de prensa titulado: “Frente a los TLC, las pymes dependen del mercado interno”², se formuló un cuestionamiento en el sentido de revisar la bibliografía de diversos temas relacionados con la planeación estratégica y el estado de las Pymes, mas puntualmente las ubicadas dentro del sector de las artes gráficas en Colombia, con la intención identificar cuáles son las necesidades que limitarían su competitividad frente a la inversión extranjera y la incidencia de esta en el mercado interno colombiano.

Para lo anterior se realiza un abordaje teórico de conceptos relacionados con Pymes, planeación estratégica y estrategia, atendiendo a su definición y complementados a través del análisis y experiencia en el sector de las artes gráficas, para posteriormente realizar una estrategia con ayuda de la matriz DOFA, la cual tiene la intención de transformar las necesidades en fortalezas.

Finalmente, el objetivo del presente ensayo es señalar la importancia de la planeación estratégica para las Pymes colombianas, de tal forma que esta pueda favorecer los esfuerzos gerenciales en buscar solución a problemáticas relacionadas con la competitividad, innovación e inteligencia de mercado, incidir favorablemente en la permanencia en el mercado nacional por medio de la formulación y ejecución de una estrategia que permitirán obtener de alguna manera una ventaja competitiva sostenible.

² Artículo: Frente a los TLC, las pymes dependen del mercado interno”, recuperado de www.portafolio.co/opinion/frente-los-tlc-las-pymes-dependen-del-mercado-interno.

Justificación

Los principales factores que influyen en el cierre de las Pymes en Colombia están concentrados en problemas como: una ausencia total en la aplicación de algún tipo de plan o estrategia que ayude a cumplir las metas, el desconocimiento del sector donde se opera que influyen directamente en la pérdida de clientes y una incorrecta formación o administración estratégica basada conocimiento empírico y las corazonadas del administrador. Por estas razones nace la necesidad de formular la siguiente pregunta: ¿Por qué es importante la planeación estratégica para las Pymes?

Para ello se buscara responder esta pregunta con ayuda de la consulta en la literatura relacionada con la planeación estratégica, administración estratégica y el proceso administrativo, que buscara fortalecer los conocimiento en la aplicación de estrategias que coadyuvaran a obtener una mejor perspectiva basada en el análisis de las oportunidades y amenazas que se puedan presentar en diferentes contextos al administrar cualquier tipo de organización y lograr de esta manera crear diversas estrategias a través de la planeación estratégica dado la importancia de las Pymes en Colombia

Del mismo modo identificar cuáles son las necesidades materializadas en debilidades que imposibilitan a las Pymes del sector de las artes gráficas ser competitivas ante los tratados de libres comercio. Por lo tanto se debe contar con algún tipo de estrategia derivada de la planeación estratégica para identificar cual puede ser la ventaja competitiva sostenible para las Pymes.

Pymes en Colombia

Historia de la Pymes en Colombia.

Las Pymes son el componente más importante en el crecimiento, productividad y generación de empleo en un país. Específicamente en Colombia han sido las principales impulsoras del crecimiento de la economía nacional.

La industria colombiana “despega a comienzos del XX, como consecuencia de las crisis del tabaco y la quina, es necesario el replanteamiento de la política económica y surge la necesidad de crear una base industrial propia y un mercado nacional” (Rebolledo, 2013), es en este contexto es donde se puede ubicar los inicios de las Pymes, las cuales eran pequeñas fábricas con escasos procedimientos en sus procesos entre estas están: Fabricato, Coltejer, Cervecerías Bavaria, etc.

Durante los años ´50, surgen las primeras industrias manufactureras dedicadas a la producción de papel, cartón, entre otros productos. Pero, la principal características de estas fábricas es la inversión extranjera para fortalecer la industrialización de las fábricas. Con la llegada de los años ´60 cambia el modelo de desarrollo industrial por el modelo de importaciones, estimulando la producción de un mayor volumen de productos destinados abastecer el mercado nacional pero con poca capacidad competitiva, es aquí donde las fabricas colombianas demuestran una gran dependencia por el mercado interno. Posteriormente entre los años ´70 a los ´80 las fábricas presentan un gran desarrollo dentro del sector manufacturero. Para el año de 1984, el gobierno colombiano decidió brindar un marco al sector. Ante su notable impacto exportador en la economía colombiana, estableciéndose para ello el Plan Nacional para

el desarrollo de la Microempresa – PNM (Romano, 2013), aquí se inicia el uso del concepto de microempresas – MI, dejando atrás el calificativo de fábricas.

En 1988, el gobierno nacional promulgó una nueva legislación, la Ley 78 que estableció un marco jurídico y regulatorio a la pequeña y mediana empresa, con el fin de fortalecer aún más la alianza público privada. A partir de esta norma, que institucionalizó la legitimidad de las pymes por parte del Estado Colombiano, (Romano, 2015), en vista a que la industria colombiana seguía demostrando una gran dependencia del mercado interno.

Entrada la década de los '90, el país incorpora el modelo de apertura económica. A partir de este momento se realizan una serie de reformas dentro del contexto de la modernización de la economía colombiana (Mitchell, 2011). Con estas reformas se buscaba fortalecer las Pymes a un nivel más competitivo dentro del contexto internacional enmarcado dentro de los postulados de mercados internacionales.

Definición de las Pymes.

El concepto de pequeña y mediana empresa - PYME, se aplica a cualquier unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica en actividades de cualquiera de los sectores de la economía, cumpliendo con criterios de número de empleados y activos (Rodríguez, 2003).

En Colombia, se ha definido claramente que son las Pymes, este se puede observar en el Artículo No. 2 de la Ley 905 de 2004, “(...) *se entiende por micro –incluidas las famiempresas–, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de*

servicios, rural o urbana, que responda a dos (02) de los parámetros”. En otras palabras las Pymes se pueden agrupar según las variables (cuantitativas) de personal y activos de la siguiente manera:

Tabla N° 1. Clasificación según el tipo de empresa en Colombia.

Tipo de empresas	Plan de personal	Activos totales en salarios mínimos mensuales vigentes
Mediana	51 – 200	5.001-15.000
Pequeña	11 – 50	501-5.000
Microempresa	Hasta 10	Inferior a 500

Fuente: Ley 905 de 2004 “por medio se promociona el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en Colombia”.

Al tener claramente definido el concepto de Pymes y su clasificación, se puede analizar la participación en economía colombiana, por consiguiente las Pymes representan aproximadamente el 96.4% de la economía nacional según estudio realizado por el DANE en 2011, de igual forma generan el 73% de los empleos, de los cuales más del 50% se encuentra en el sector del comercio. Adicionalmente participan con el 35% de la producción industrial (Rodríguez, 2003) y representan alrededor del 10% del parque empresarial nacional (Parra, Villa, & Restrepo, 2009). Por lo tanto se puede concluir que las Pymes son un gran aporte y sostenibilidad para la economía nacional.

Al tener esa gran responsabilidad, se puede generar algunas inquietudes por parte de la alta gerencia relacionadas con la capacidad de afrontar los desafíos producto del ingreso del país al comercio internacional, de tal manera obliga a las Pymes a revisar y realizar ajustes en sus estrategias que tiene que ver con la sostenibilidad en el mercado nacional, Por lo tanto estos

interrogantes se pueden identificar en el documento: la estrategia, la estructura y las formas de asociación, fuentes de ventaja competitiva para las Pymes Colombianas de Francisco Velásquez. El autor genera un interrogante en especial para la administración de las Pymes, ¿Cuál es la estrategia que puedan generar ventajas competitivas de empresas?

Al analizar esta pregunta, se puede deducir la importancia del uso de la estrategia que ayude de determinar la ventaja frente a la competencia. Por lo tanto es necesario realizar un examen si todas las Pymes colombianas implementan y desarrollan la planeación estratégica para enfrentar la desventaja de las empresas multinacionales y con ello el arribo de productos importados que resultan más atractivos para el consumidor colombiano.

Pymes que forman el sector de las artes gráfica.

Al referirse al sector de las artes gráficas, se hace mención a todos los profesionales, técnicos, empresas, talleres y actividades industriales que generan productos impresos, las actividades tales como: la impresión, la encuadernación, la preimpresión son labores que directamente están relacionadas con las artes gráficas, y las actividades relacionadas con la publicidad, fotomontajes, troquelado y plastificado al calor son actividades indirectamente relacionadas con las artes gráficas, como lo señala la Cámara de Comercio de Bogotá en su guía empresarial sobre como exportar productos del sector de las artes gráficas.

El común denominador en las artes gráficas en Colombia, es la impresión, y bajo esta transversalidad se han creados líneas de productos agrupados de la siguiente manera.

Tabla N° 2. Clasificación de productos del sector de las artes gráficas

Productos editoriales	Productos publicitarios	Productos comerciales
Productos impresos de reproducción masiva, como por ejemplos: Revistas, libros, periódicos, etc.	Productos destinados a la publicidad ya sea en un producto o servicio. Ejemplo: Calcomanías, <i>Banners</i> , agendas, catálogos, folletos, afiches, plegables, entre otros.	Productos de carácter visual dirigidos a la venta de productos o servicios de consumo, entretenimiento o productos exclusivos de una industria, como ejemplo: Artículos escolares, manuales, guías, facturas, talonarios

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá, guía empresarial sobre Como Exportar Productos del Sector de las Artes.

Al observa la clasificación de los productos, permite reconocer el efecto – causa, que se materializa en la cadena productiva, donde esta se inicia con la producción de madera, que posteriormente se transforma en pulpa y de esta en papel, que posteriormente es utilizados para la producción de libros, periódicos, cajas, revistas; el común de dominador de esta cadena es el papel, Por ende se puede sintetizar esta articulación entre el papel y los productos del sector de las artes gráficas, sintetizada en la Ilustración N° 1 Cadena productiva del sector de las artes gráficas.



Ilustración N° 1 Cadena productiva del sector de las artes gráficas. Fuente: *Acuerdo de Competitividad Cadena Productivo Forestal, Pulpo, Papel e Industrio Gráfico.*

De las constantes articulaciones presentadas en la cadena productiva, se puede determinar que existen dos grandes subsectores: el primero relacionado con el papel y sus derivados y el segundo que tiene que ver con la impresión y afines a esta.

Las características más importantes de las Pymes del sector grafico son: flexibilidad y adaptabilidad, estas características serán clave en las cadenas productivas para que puedan consolidarse en los diferentes mercados. La capacidad de movilidad y la resistencia a las

condiciones más adversas son el activo más valioso para el futuro empresarial colombiano.

(Velásquez, 2004).

Al caracterizar el sector de las artes gráficas, se puede establecer que existen aproximadamente 7.430 establecimientos del sector censados en el país que corresponden al aproximadamente el 75% relacionados con la impresión (tipografía y/o litografía y afines), un 7% son editoriales de periódicos y revistas, otro 7% son editoriales de libros, un 6% relacionadas con la encuadernación y un 3% tiene que ver con otras actividades afines a las artes gráficas, según datos consolidados por Confecámaras.

La segmentación de estas empresas se puede categorizar por su producción según su tamaño.

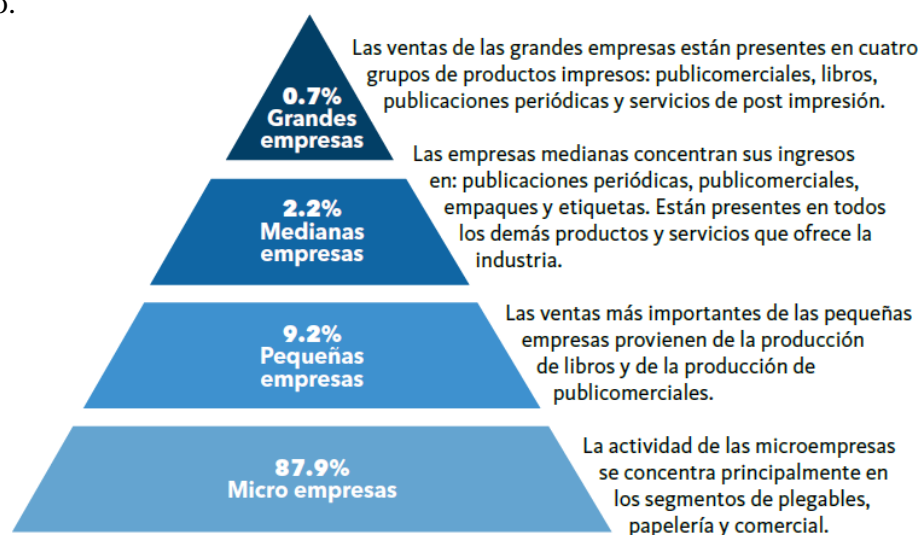


Ilustración N° 2 Segmentos de producción según tamaño, fuente: Información tomada de Guía de Buenas Prácticas para el Sector Artes Gráficas, FUNDES – Ministerio del Medio Ambiente.

En resumen, las Pymes ocupan un importante lugar dentro del sector de las artes gráficas y en la economía nacional, ya que tiene un gran potencial en términos de creación de empleos y producción. Por consiguiente estas empresas vienen sintiendo los desafíos que produce los cambios en los mercados a causa de la competitividad, por lo tanto buscar optimar un desempeño mayor; a la referirse a desempeño se hace mención al logro de los objetivos determinados con la gerencia. Pero, para lograr estos objetivos es necesario establecer e implementar algún tipo de estrategia que determinara cual será la ventaja competitividad, materializada en la diferenciación entre los productos ofrecidos en los mercados nacionales como internacionales.

La evolución de las artes gráficas en Colombia.

El empleo de las artes gráficas en Colombia al siglo XVIII más exactamente en la época colonial, por ejemplo se tiene registró que en 1791 estableció en Santafé una imprenta publica llamada “imprenta patriota” que perteneció a Don Antonio Nariño que busco a través ella la difusión de pensamientos e ideales relacionados con tendencias independistas del momento. De igual forma, se funda en el mismo año el primer periódico “*Papel Periódico de Santafé*” (1791 – 1797), donde se facilitó la transmisión de conocimiento literario, político y científico de la época.

Por otra parte con la llegada de la república se aumentó la demanda por los productos impresos y del misma manera fueron aumentando los talleres dedicados a esta labor como lo señala Cabrera (S.f) “la industria gráfica Colombia comienza en el siglo XX con 134 imprentas y 411 títulos, de los cuales el 90% son periódicos y revistas, 8% libros y 2% trabajos comerciales”. Con el desarrollo de la computación en la década de los 80’s se presenta importantes avances relacionados con la implementación de tecnologías aplicadas al

mejoramiento de los equipos, y con ello se crean las grandes empresas, por ejemplo: Carvajal S.A., Lehner S.A., Panamericana S.A., Printer de Colombia S.A. entre las más importantes.

Principales necesidades de las Pymes del sector de las artes gráfica

Las Pymes son un sujeto primordial para el desarrollo de la economía nacional. Como se ha citado las Pymes son flexibles e innovadoras, estas son las cualidades que son necesarias para realizar cambios en la busca del rumbo correcto hacia los objetivos deseados. Sin embargo presentan algunas necesidades que deben ser corregidas para sobrevivir a los entornos competitivos y de esta manera desarrollar estrategias de inversión e innovación, como herramientas para enfrentar al mercado cada vez más competitivos.

Los problemas que están afectando a las Pymes, están relacionados con la dificultad de acceso a la financiación, ausencia de tecnología, poca innovación, carencia en el conocimiento empresarial, por consiguiente es necesario identificar las principales debilidades que poseen las Pymes; estas son identificadas por González en el documento: Factores determinantes de la rentabilidad financiera de las pymes, así:

las Debilidades de la Pymes están relacionadas la carencia de tiempo para identificar oportunidades de negocios en el exterior, lo cual es un factor negativo a temas relacionados con las estrategias de crecimiento empresarial; son altamente vulnerables a desaparecer súbitamente de los mercados, es necesario proteger el mercado interno a fin de mantenerse activo en él; vivir en el día les impide a los empresarios pensar en las mejoras que deben introducir en sus Pymes y apoyado de los bajos presupuestos para capacitación y desarrollo del recurso humano, es por esta

razón que los gerente debe tener algún tipo de plan de acción donde marquen los puntos de evaluación, para corregir las novedades que se puedan presentar en la ejecución de la estrategia.

Al tener claramente las debilidades, entonces se puede identificar las necesidades; para tal efecto se apoyara de la literatura donde se identificaron algunas necesidades y las cuales tendrían estrecha relación con las debilidades de las Pymes del sector de las artes gráficas.

Para José García, las necesidades de las pyme están materializadas en una inadecuada formación de los empresarios y trabajadores que se traduce en problemas organizativos, técnicos y de dirección y la actual globalización en los mercados dificultan incorporar nuevas innovaciones necesarias para adecuarse a las exigencias de los mismos.

De acuerdo con InfoPYME (1998) las necesidades están relacionadas con falta de conocimiento de las oportunidades y amenazas del entorno a fin de proyectarlas en el desarrollo del negocio, así mismo la carencia de alianzas estratégicas y unión de esfuerzos con empresas de la industria, y no contar con herramientas necesarias para enfrentar los cambios. En este contexto se puede reconocer, que la principal necesidad es la aplicación de alguna estrategia.

Por otra parte se destaca la investigación propuesta por la Universidad del Rosario en torno al impacto del mercadeo en las Pymes (Restrepo, 2004), en cual detectó las siguientes debilidades simplificadas en una poca experiencia y habilidad gerencial e incapacidad para planificar un futuro competitivo y una ausencia de precisión en la definición de objetivos, recopilándose en unos desafíos enmarcados en la adaptación a los cambios, planificación y gestión de proyectos, nuevas ideas y maneras de hacer las cosas (innovación), y el uso de las competencias y herramientas gerenciales que ayuden a conocer, investigar el entorno y el mercado (inteligencia de mercados).

Al tener identificadamente cuáles son las necesidades, se denota claramente que muchas de éstas se transmutan en debilidades creando en si una relación causa – efecto; para ellos es necesario resolverlas para hacerles frente a las exigencias de los mercados internacionales y de esta forma potencializar las fortalezas en estrategias buscando la competitiva.

En tal sentido, las necesidades citadas se pueden agrupar con relación a elementos relacionados con el entorno, la tomas de decisiones y procesos internos de las Pymes, para tal fin se sinterizaran de manera general, así:

Tabla N° 3 Necesidades de la Pymes.

Características de la Pymes		Necesidades de la Pymes
Relación con el entorno	Conocimiento del mercado y del entorno en el que opera la empresa.	Pocas posibilidades de acceso a información disponible en el mercado para una oportuna y acertada toma de decisiones.
		Escaso conocimiento de oportunidades y amenazas del entorno para proyectarlas en el desarrollo del negocio.
		Pocas alianzas estratégicas y unión de esfuerzos con empresas de la industria.
		Poca disposición de tiempo para identificar oportunidades de negocios en el exterior.
	Adaptación de la empresa al entorno cambiante, propio de su tamaño.	Elevadas tasas de mortalidad en los primeros años de actividad.
		Débil y lenta respuesta a las exigencias del mercado.
		Dificultades para incorporar innovaciones necesarias y adecuarse exigencias de la globalización de los mercados.
	Acciones encaminadas a la creación de una cultura de responsabilidad social.	No cuenta con las herramientas necesarias para enfrentar su responsabilidad con el medio ambiente y la comunidad, lo cual genera poco reconocimiento del medio hacia el negocio.
	Número comparativamente limitado de tipo de desempeño (producción, tecnologías, conocimientos, etc.).	Insuficiente formación de los empresarios y trabajadores que se traduce en problemas organizativos, técnicos y de dirección.
		Falta de definiciones de funciones propias a cada cargo que eviten la duplicidad de funciones.
		Poca infraestructura (tecnológica y para el proceso productivo).
		Falta optimizar el manejo de tiempos ociosos.
		Desaprovechamiento de capacidad productiva.

Tomas de decisiones y procesos internos	Estilo directivo más asistemático y con aprendizaje más informal.	La urgencia del día a día les impide pensar estratégicamente en las mejoras que deben introducir al negocio.
		Informalidad en el manejo de los procesos de la compañía.
	Las posiciones de alta dirección y la mayor parte del capital social están en manos de los fundadores de la compañía y/o de sus familiares.	Toma de decisiones centralizada en la administración sin la participación de otros miembros de la organización, concedores de sus procesos.

Fuente: las necesidades de las pyme –pequeñas y medianas empresas– y el sistema de información contable y financiero como una estrategia para atenderlas.

Como se observó en la anterior tabla, las necesidades están relacionadas con la ausencia de una planeación, y de tal manera es evidente que no existe ningún tipo de estrategia empresarial que oriente a las Pymes en la búsqueda del mejoramiento de la capacidad competitiva.

¿Cómo puede cambiar esta situación?, la respuesta esta a través del desglose de planes producto de la estrategia determina que busca formular diversas y alternativas para que las Pymes puedan adoptar para lograr mejor los objetivos propuestos, teniendo en cuenta sus necesidades.

Incidencia de los tratados de libre comercio en las Pymes Colombianas

Los tratado de libre comercio, son acuerdos o convenios de mutuo entre regiones, países que se firman de manera bilateral que buscan principalmente obtener algún tipo de beneficios relacionados con impuestos y aranceles para la importación o exportación de productos o servicios, fin resumida cuentas se busca conceder reducciones y eliminaciones

En los países que están industrializados han logrado excelentes resultados con las implementaciones de los beneficios de los tratados de libre comercio, como lo argumenta Stiglitz en el siguiente postulado:

“los mercados de mayor tamaño impulsan la eficacia de cada productor y la posibilidad de elección de los consumidores”, (2006).

Por consiguiente, podemos determinar que esta afirmación puede transformarse en una desventaja para las Pymes ubicadas en países como Colombia, los cuales no cuentan con el acceso a las tecnologías requeridas ni a la información y conocimiento, en tiempo real, reflejando una competencia desigual (Quiroz, 2013).

Una de las principales problemáticas relacionadas con las Pymes ha sido la carencia de acceder a mercados internacionales donde puedan crear cualidades competitivas, y de esta manera puedan crear alguna ventaja estratégica para el cumplimiento de las metas propuestas; Además adquirir conocimientos para hacer frente a los retos que contraen la globalización dentro del comercio internacional.

Para las Pymes Colombianas, más puntualmente la del sector de las artes gráficas, el mercado nacional es base de para su crecimiento, esta importancia se puede observar de la siguiente manera:

Tabla N° 4 Gestión de mercado de las Pymes de Colombia según sector económico

Destino de ventas	Alimentos	Textiles	Confecciones	Calzado y cuero	Madera y muebles	Papel y artes graficas	Productos plásticos	Químico y otros químicos	Total
Colombia	99%	96%	89%	95%	99%	99%	97%	98%	96,5 %
El extranjero	1%	4%	11%	5%	1%	1%	3%	2%	3,5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: La gestión de la pequeña y mediana industria en los países miembros del grupo Andino. (Barriga, 1998).

Las Pymes del sector de las artes gráficas, su principal mercado es el nacional con una participación del 99%; el desafío actual es buscar algún tipo de mecanismo que fortalezca su participación y el más idóneo es conocer el mercado, esto se puede hacer por medio de la inteligencia de mercado que examine estratégicamente la posición de los productos nacional frente a los desafíos del mercado internacional.

Al querer competir en el ambiente de mercado internacional, las Pymes están condicionadas a normas que rigen este tipo de comercios, generando de tal manera incidencias en las Pymes Colombianas, se pueden agruparse en dos clases según lo formula Amézquita (2007) que afectarían a las Pymes:

Directos, en cada sector específico (pérdida o ganancia de mercado interno o externo).

Indirectos, se relacionan con las cadenas productivas que se rompen (efecto dominó); aquí estaría el principal efecto negativo para las Pymes del sector de las artes gráficas, donde se verían afectado de alguna manera un de las cadena de producción relacionada con la impresión y sus afines.

En resumen, los efectos de los mercados internacionales a través de los tratados de libre comercio en las Pymes se puede observar de la siguiente forma: las Pymes deben tener la capacidad de mantenerse competitivas en su determinados mercado meta (interno), como es el caso de las Pymes ubicadas en el sector de las artes gráficas, que necesitan de su mercado nacional para su existencia.

Teniendo en cuenta que el modelo que predomina en la actualidad es el comercio internacional y no es el de las ventajas comparativas, sino el de las ventajas competitivas; para poder enfrentar la competencia extranjera, las Pymes deben contar con algún tipo de estrategia que ayude corregir las desventajas (necesidades) o de lo contrario las Pymes Colombianas no tendrán la capacidad de competir frente a la inversión extranjera e irremediablemente perderán su posicionamiento en el mercado nacional, principal fuente de sostenibilidad de las Pymes en Colombia (Amézquita, 2007).

Importancia de la planeación estratégica en las Pymes

La dinámica actual del comercio internacional no permite la improvisación al momento de la toma de decisiones, para evitar caer en este error es necesario planear anticipadamente toda acción que se fundamentara en una decisión, aquí ya se la importancia de la planeación estratégica.

La planeación estratégica requiere que los gerentes de hoy, encargados de tomar las decisiones en las Pymes tengan claramente qué tipo de estrategias van a utilizar y como estas las van adecuando a las distintos desafíos que se van presentando a medida que se intentan posicionarse en el mercado meta.

De la mano de la planeación estratégica surgen otros conceptos afines que tienen relación, estos son: planeación, estrategia, diagnóstico estratégico, entre otros. Normalmente los empresarios no saben que son, ni cuando aplicarlos, Aquí emerge la principal debilidad en las Pymes, en vista a que toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis estratégico, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro, y es ahí cuando aparece la planeación estratégica (Contreras, S.f).

¿Qué es la planeación?.

La definición de planeación se encuentra claramente explicada por Russell Ackoff (1988), así: la planeación, es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. En otras palabras, la planeación es un proceso sistemático de acciones encaminado a que las Pymes logren las metas acordadas, y su propósito

es contribuir al alcance de los objetivos, o de otra forma como lo expresaría Koontz y O'Donell (1985): facilitar el logro de los objetivos y de las empresas.

La planeación está conformada por cuatro elementos y que son las piezas claves para el desarrollo de su función para el alcance de los objetivos propuestos; el primero de estos elementos son los objetivos, estos son el punto de partida de la planeación; segundo es el plan, cuyo contribución es realizar una acción que se realiza para alcanzar los objetivos, como tercero están las toma decisiones, que es la función que ayuda a discernir cual debe ser el mejor curso para lograr los objetivos, y por ultimo esta la previsión, función que ayuda a visualizar las limitaciones del humanas para avanzar el futuro deseado.

Estrategia.

La estrategia de una Pyme puede ser mejor que la de otra sin importar su tamaño, organización, y/o actividad económica. Lo importante es que se tenga definidos los objetivos a los cuales se apunta, se cuente con el conocimiento básico necesario y los deseos de echar a andar la estrategia.

Las estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados según lo expresa Davies (2000), en concordancia a lo anterior pueden presentar diferentes definiciones según el enfoque a que este destinada (Contreras, S.f).

La estrategia relacionada con las actividades de la organización, según Chandler (2003), es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

La estrategia basada en la sostenibilidad y el direccionamiento, es la declaración de las misiones de la Pyme, el establecimiento de objetivos a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos básicos de la organización sean alcanzado (Steiner, 1977).

Y la estrategia enfocada a la competitividad y el entorno, según para (Mintzberg, 1998) la concreta en cinco palabras: Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva”.

Planeación estratégica.

Los inicios de la planeación estratégica radican en los años 60, cuando algunas empresas aplicaron algunas técnicas de planeación en la comercialización de sus productos, buscando mejorar la competitividad de estas en el mercado. En vista a estos favorables resultados se ha mejorado este proceso, va en aumento su aplicación en las Pymes, ya que la importancia de esta herramienta administrativa, radica como lo expresa Torres y Daza (como se citó a Barthelme, 2003) de que sin planes, los administradores no saben cómo organizar a la gente y los recursos, lo que no les permite tener éxito en su liderazgo al no dirigir con confianza, ni tener herramientas que les permitan identificar cuando se están desviando de lo que quieren alcanzar, adicionalmente brinda muy pocas posibilidades de lograr sus objetivos.

La planeación estratégica, es una función administrativa en la cual se decide lo que la empresa quiere a futuro definiendo los resultados, estrategias, políticas, programas y de qué manera se va a lograr, tomando decisiones de una mejor manera y más racional (Sánchez, 2003). Así mismo, proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía

evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable (Goosdtein, 2004).

La planeación estratégica, es un proceso de cambio dinámico que ayuda a identificar las ventajas competitivas, precisar las tareas como las funciones que generar patrones de decisiones coherentes, establecer la razón de ser de la organización y determinar el camino para el logro de los lineamientos estratégicos, (Torres, S.f).

Por otra parte como lo señala Torres y Daza, (S.f) tiene como siguientes objetivos: primero, identificar las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el entorno y de las de estrategias escogidas para hacerles frente; segundo, identificar las debilidades y fortalezas, para corregir las primeras y potenciar las segundas, y por último, enlazar los planes estratégicos con los planes operativos y ayudar a comprender la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para lograrlo.

La mayoría de las Pymes en Colombia son direccionadas por el conocimiento empírico, y bajo las corazonadas de cómo hacerse útil dentro mercado nacional como lo es el sector de las artes gráficas sin tener una estrategia definida, demostrando una ausencia de planeación. Mejor dicho los empresarios colombianos no buscan adquirir conocimientos en temas gerenciales, ni profundizar en la aplicación de alguna manera de cómo mejorar las decisiones; sino buscan conquistar el mercado, mantenerse y protegerse, sin ayuda alguna estrategia.

En conclusión, los empresarios Colombianos argumentan que conocen como administrar sus Pymes basado en conocimientos empíricos. Pero, al contrario se observa que presentan grandes inconsistencias materializadas en necesidades (ver Tabla N° 3), es claro que los

empresarios desconocen la metodología de la planeación estratégica y diferentes herramientas de diagnóstico empresarial de la cual se generan estrategias y planes que ayudarían a mejorar el desempeño, y a su vez la planeación estratégica permite superar las debilidades basadas en el carencia de competencias o conocimientos por parte de los empresarios colombianos, lo cual conllevara al éxito de las Pymes frente a competitividad de la inversión extranjera con la implementación de los tratados de libre comercio.

Vínculo entre las Pymes de las artes gráficas y la planeación estratégica

Al identificar las necesidades de la Pymes (ver Tabla N° 3), se observa claramente cuáles son los puntos débiles en las Pymes, y es necesario a través del diagnóstico empresarial realizar una auditoría de los entornos para medir la eficiencia, mejor dicho el acoplamiento para una solución entre la planeación estratégica y las necesidades de las Pymes, radica en el diagnóstico estratégico.

Diagnóstico estratégico.

Dentro de la planeación, tanto la eficacia (habilidad para hacer las cosas) y la eficiencia (la habilidad para hacerlas correctamente) son de gran importancia ya que permiten establecer las metas y medios más apropiados para cada organización, teniendo en cuenta los recursos de la organización. (Torres y Daza, S.f). De igual forma es fundamental hacer un diagnóstico estratégico, evaluando tanto el ambiente interno como el externo, este es el proceso que permite conocer la situación real de la organización y de su entorno, surgiendo de este ideas para determinar la orientación que se puede dar a la empresa a futuro (David & Jervis, 2011).

En relación a las necesidades se desglosan las debilidades en las Pymes, para lo cual se necesario realizar el diagnostico estratégico orientado al sector de las artes gráficas para lograr una estrategia de innovación y enfocada el direccionamiento al establecer los objetivos, la formulación de políticas y planes lo cual permite crear una ventaja competitiva duradera dentro del mercado nacional, para tal efecto se utilizar la matriz DOFA.

La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés), es una herramienta estratégica que utilizada para conocer la situación presente de una empresa. Las amenazas y oportunidades surgen del ambiente, mientras las fortalezas y debilidades son aspectos internos de las Pymes

¿Qué se busca con este análisis?; potencializar las fortalezas de las Pymes para contrarrestar la amenaza que en este caso es la injerencia de la inversión extranjera que lleva por medio de los tratados de libre comercio, buscando finalmente consolidarse en el mercado nacional y de esta manera protegerlo al buscar e identificar nuevas áreas en el desarrollo.

Análisis externo de las Pymes del sector gráfico.

Este análisis trata de las observar las condiciones externas de las Pymes, le imponen desafíos y oportunidades pues no pueden ser controladas por esta. Tal análisis se generar las amenazas y oportunidades:

Amenaza.

Las Pymes del sector de las artes gráficas, no cuentan con tecnología de punta, se encuentran amenazadas por la vigencia del acuerdo bilateral entre Colombia y los Estados Unidos de América, lo cual internacionalidad el mercado nacional, abrirá las puertas a nuevos

competidores e inversión extranjera que traerán alianzas estratégicas para obtener una ventaja competitiva que llevara a una competencia desleal.

Oportunidades.

Colombia por ser un país rico en biodiversidad, tiene grandes ventajas en la producción de la materia prima (papel), lo cual realizar alianzas estrategias entre las Pymes que tiene que ver en el desarrollo de la cadena productiva del sector de las artes gráficas para disminuir costos de producción; así mismo, el gobierno nacional a través de entidades estatales como: el SENA, que le apuestan a la capacitación personal e innovación relacionados con el desarrollo laboral en las artes gráficas en la utilización de tecnología para el desarrollo de productos, y de la misma manera el gobierno protege con normatividad a las Pymes del sector gráfico con leyes como ejemplo: la ley del libro, cuyo fin es abrir nuevas perspectivas en la industria gráfica, al fomentar la producción y comercialización de libros, textos y revistas.

Análisis interno de las Pymes del sector gráfico.

Las debilidades y fortalezas se identifican al interior de las Pymes, donde se evaluó la cantidad de recursos, eficiencia e innovación:

Debilidades.

Las debilidades, están enfocadas en la carencia de formación de empresarios y trabajadores, que con llevan a generar problemas organizativos y técnicos generando falta de mano calificada, falta de conocimiento gerencial lo cual arroja una clara duplicidad en funciones y cargos; limitaciones en la infraestructura (tecnológica y para el proceso productivo) para llegar a mercados especializados, lo cual genera un bajo volumen de producción y por consiguiente se

genera una desventaja competitiva y una ausencia total de planeación y aplicación de algún tipo de estratégica.

Fortalezas.

Están agrupadas, en el acceso a materias primas de origen natural e industrial lo cual genera diversificación de productos, apoyados en la cadena productiva buscando crear fidelidad entre los clientes por los productos ofrecidos, generando de esta manera una capacidad competitiva.

Desarrollo de la estrategia de crecimiento empresarial

Para enfrentar la desventaja ante la llegada de las multinacionales y el arribo de productos que resultan más atractivos e innovadores para el consumidor colombiano, que afectaría el mercado de las artes gráficas, se generara unas estrategias con base a la aplicación y desarrollo de la matriz DOFA, que ayudara a determinar la capacidad competitiva dentro del sector de las artes gráficas en busca de prevenir los efectos de las necesidades, y anticiparse al efecto de las amenazas de las inversión extranjera en el sector de las artes gráficas.

La estrategia que se plantea está orientada al concepto de sostenibilidad y el direccionamiento, en razón a que una Pyme debe tener claramente sus objetivos y estos ser examinados y enfocados a los ambientes internos y externos, para obtener la implementación de una estrategia de innovación en la gestión y aplicación de planes y políticas, para la obtención de los objetivos concertados.

Podemos concluir que una buena estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios (Smith ,1977), por esta razón se presenta la siguiente estrategia para mejorar los

resultados en las Pymes colombianas y de esta manera conseguir una posición estratégica en el mercado nacional y así vez tomar medidas activas para hacer frente a los mercados nacionales.

Desarrollo de las estrategias.

Para Michael Porter (1980), la estrategia permiten a las Pymes obtener una ventaja competitiva dentro de un concepto: la diferenciación.

Al formular la siguiente estratégica, se busca encontrar alternativas para que las Pymes del sector de las artes gráficas corrijan sus debilidades, teniendo en cuenta los ambientes internos y externos, buscando de esta manera que las Pymes puedan adoptar las acciones correctivas y preventivas para afrontar los cambios en el presente y en el futuro y cómo afrontarlos, para tal efecto se presenta la siguiente estrategias, así:

Estrategia uno: debilidades – oportunidades.

Esta estrategia busca afrontar debilidades más importantes y tratarlas de vencer y transformarlas en fortalezas lo cual llevara a una ventaja competitiva.

Estrategia: las Pymes busaran una mayor penetración en el mercado nacional de las artes gráficas, partiendo por el uso y aplicación de las estrategias, planes, manuales, políticas, programas encaminados a fortalecer los conocimientos de la planeación estratégica e implementación de indicadores y herramientas gerenciales para reducir las necesidades que presentar las Pymes del sector gráfico.

Estrategia dos: fortalezas – amenazas.

Esta estrategia se basa en la utilización de las fortalezas de las Pymes para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Estrategia: realizar un estudio de mercado que ayude a identificar los niveles de calidad, para posteriormente adquirir de nuevas tecnologías por medio de alianzas estratégicas con otras Pymes para mejorar y aumentar la calidad e innovación en los procesos de la impresión, buscando de esta manera crear una cultura organizacional enmarcada dentro del concepto de calidad, fortaleciendo de esta forma su competitiva frente al inversión extranjera.

Para concluir, al elaborar estas estratégicas, se ayudara a corregir las necesidades observadas producto de análisis en las Pymes del sector de las artes gráficas en Colombia, así mismo es importante que todas las Pymes cuenten entre su desarrollo empresarial con la planeación estratégica, ya que esta ayuda a enfrentan la Pyme de amenazas a lo largo de su vida.

Conclusiones

Las Pymes del sector gráfico, presentan novedades en su desarrollo administrativo, por esta razón es importante estudiar y aplicar la planeación estratégica, ya que se requiere tener claro hacia do donde se quiere llegar y los recursos con que se puede contar para alcanzar los resultados esperados.

Al realizar este ensayo se dio respuesta a las inquietudes generadas en la lectura del artículo de prensa que dio origen a la esta indagación. Pero, así mismo se exploró cuáles son las necesidades de las Pymes del sector de las artes gráfica, las cuales sirvieron para realizar un

diagnóstico, como herramienta para corregir las debilidades y de esta forma estar preparados frente a la amenaza de inversionistas extranjeros que ven el mercado colombiano un potencial para sus productos.

Con la elaboración del ensayo, permitió aplicar y expandir los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera de administración de empresas en la aplicación de un caso real y práctico, presentado una solución que se puede aplicar en una Pyme que puede presentar los problemas observados en el desarrollo del trabajo.

Bibliografía.

AMÉZQUITA, Z. Pascual (2007). *Efectos del TLC Colombia-EUA en las PYMES colombianas.*

Análisis Económico, vol. XXII, núm. 50, pp. 57-77, Universidad Autónoma
Metropolitana Azcapotzalco. México.

BARTHELMESS, C. (2003). *La planeación estratégica en las organizaciones - estrategias y
dirección estratégica.*

BARRIGA, E. (1998). *La gestión de la pequeña y mediana industria en los países miembros del
grupo andino.* Módulo País Colombia, Medellín: Universidad EAFIT.

CABRERA, B. Inés & GALLO R, Carlota (S.f.) *La productividad en el sector de las artes
gráficas.*

CHANDLER, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American
Industrial Enterprise.*

CONTRERAS, S. Emigdio (s.f.) *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación
estratégica*

DAVID, S. & JERVIS, J. (2011). *Manual de Planeación Corporativa para Empresas de
Aseguramiento en Salud en Colombia. España.* Universidad De Málaga España.

DAVIES, W. (2000). *Understanding Strategy. Strategy and Leadership*

FUNDES (2002). *La realidad de la PYME colombiana: Desafío para el desarrollo.*

- GARCÍA, R. José, Los retos del TLC (2004). El Tiempo. Recuperado de www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1548835.
- GOOSDTEIN T. Leonard & NOLAN M. William P. (2004) *Planeación Estratégica Aplicada*. Editorial Mc Graw-Hill.
- GONZÁLEZ, C. & OCAMPO P. (2002). *Informe de proyecto de investigación: Características de las Pymes en Colombia*.
- GONZÁLEZ P., Ana, CORREA R. Alicia & ACOSTA M. Miguel (2002). *Factores determinantes de la rentabilidad financiera de las pymes*
- InfoPYME, Noticias sobre la pequeña y mediana empresa en América Latina (1998). *¿Cómo son y qué necesitan las pyme? Un punto de partida para el diseño y la implantación de políticas*.
- KOONTZ, Harold y O'DONELL CIRIL, Welhrich (1985) *Administración*. México: Editorial Mc Graw and Hill.
- MINTZBERG, A. (1998). *Safari a la estrategia*.
- MITCHELL, D. (2011). *Balance sector industrial de Bogotá*. Departamento Nacional de Planeación
- PARRA, C. Villa, V. & RESTREPO, J. (2009). *Gestión de la calidad con el modelo EFQM en 10 Pymes metalmecánicas de Medellín*. Revista EIA.
- PÉREZ, L. Carmen; GARCÍA, V. Rocío & JIMÉNEZ, N. Félix (2005). *La valoración de pequeñas y medianas empresas*.

PORTER, M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and Companies*.

QUIROZ, C. Vanessa (2013). *El impacto de las Pymes frente al Tratado de Libre Comercio entre Colombia y los Estados Unidos de América*.

ROMANO, S. OMAR, (2013). *Pymes Colombianas*.

RESTREPO, T. Martha L. (2004). *Proyecto: Aprendizaje Organizacional. Sub Proyecto: Mercadeo Relacional aplicado a la fidelización de clientes: Proceso de aprendizaje*.
Bogotá: Facultad de Administración. Universidad del Rosario.

REBOLLEDO, J., Duque, C., LÓPEZ, L., & VELASCO, A. (2013). *Perfil del sector manufacturero Colombiano. Magazín Empresarial*, 9(19), 49-61

RODRÍGUEZ, A. (2003). *La realidad de la pyme colombiana: un desafío para el desarrollo*.
Colombia: Fundes Colombia.

RUSSELL L. Ackoff (1988). *Un concepto de planeación de empresa*. Editorial Limusa.

SÁNCHEZ, J. (2003). *Estrategia integral para Pymes innovadoras*. Revista EAN.

STEINER & MINER, G. (1977). *Management policy and strategy* (edición 2002)

STIGLITZ, Joseph. (2006). *Cómo hacer que funcione la globalización*. Editorial Taurus

VELÁSQUEZ, V. Francisco (2004). *La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las Pymes Colombianas*.

Referencias.

ANDIGRAF. (2012) *Informe de sostenibilidad industria Editorial y de la Comunicación.*

BRICEÑO B, Manuel (2012). *Caracterización de la cadena de abastecimiento en las Pymes de la comunicación gráfica impresa en Colombia.*

CASTAÑO L, Alba & FORERO P, Andrés, (2006). *Diseño y propuesta planeación estratégica para la empresa FP tipografía y litografía LTDA., con énfasis en un plan de ventas.*

InfoPYME, *Noticias sobre la Pequeña y Mediana Empresa en América Latina* (2002, junio).

Creación y desarrollo de una red de Pymes en el sector eléctrico del Valle del Cauca.

Proyecto regional de capacitación gerencial del FOMIN.

Ley 78 de 27 de diciembre de 1988, *Por la cual se dictan disposiciones de fomento para la Microempresa y la Pequeña y Mediana Industria.*

Ley 905 del 2 agosto del 2004, *Por medio del cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en Colombia, y se dictan otras disposiciones”.*

MOJICA P. José (2001). *La prospectiva estratégica como una manera de movilizar la empresa hacia la excelencia y la competitividad.* Revista Sotavento, edición No. 5.

MOJICA P. José (2013). *No es necesario padecer el futuro. ¡Podemos construirlo!* Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva de la Universidad Externado de Colombia.

MONTOYA R. Alexandra & CASTELLANOS Oscar (2010). *Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos.*

SANCHEZ S. Aracely & GIRALDO A. Nancy (2007). *Las necesidades de las pyme –pequeñas y medianas empresas– y el sistema de información contable y financiero como una estrategia para atenderlas.*

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE y MESA SECTORIAL DE LA INDUSTRIA GRÁFICA (2000). *Caracterización ocupación de la industria gráfica en Colombia.*

TORRES B, Daniela y DAZA C, Diana (S.f) *Propuesta de planeación estratégica para la empresa Kholer Ltda.*

Lista de tabla

Tabla N° 1 Clasificación según el tipo de empresa en Colombia	x
Tabla N° 2 Clasificación de productos del sector de las artes gráficas	xii
Tabla N° 3 Necesidades de la Pymes.....	xviii
Tabla N° 4 Gestión de mercado de las Pymes de Colombia según sector económico	xxi

Lista de ilustraciones

Ilustración No. 1 Cadena productiva del sector de las artes gráficas Las Pymes	xiii
Ilustración No. 2 Segmentos de producción según tamaño	xiv