

# ***Estrategias empresariales en tiempos desafiantes***

**Dr. Armando Alfaro Valero**



***“La educación genera confianza. La confianza genera esperanza. La esperanza genera paz.”***

***Confucio***



***“La educación no debería ser una preparación para la vida, debería ser la vida misma”.***

***Anthony de Mello.***

# En el fondo se trata de mitigar el riesgo y convertirlo en un desafío

<b>RIESGO</b>	
<b>VULNERABILIDAD</b>	
<b>PROBABILIDAD</b>	
<b>MOMENTOS DE VERDAD</b>	
<b>SOBREVIVIR</b>	
<b>REPUTACIÓN</b>	
<b>DESAFÍO</b>	
<b>CALIDAD</b>	

## PALABRAS Y CONCEPTOS

Un minuto de inspiración por .....

¡Por si las moscas!

Su llamada es muy importante para nosotros.

El príncipe no solo tiene que serlo, también debe parecerlo.

Pague en la caja primero.

Al enemigo no hay que desearle el mal.....

Cría fama y .....

## ***PARA PENSAR***

*¡El riesgo es inherente al ser humano! ¡La prevención también!*

*¡Ante la duda....abstente!*

*¡El que no arriesga un.....no tiene un.....!*

*!Lánzate al ruedo.....¡*

*¡La vida es de los valientes!*



Combinación de la probabilidad de un suceso y sus consecuencias (incertidumbre). En todos los tipos de **organizaciones** existe un **potencial de sucesos y consecuencias** que constituyen oportunidades para conseguir beneficios (lado positivo) o amenazas para el éxito (lado negativo). El desafío es una constante frente al futuro, el emprendedor lo usa como un elemento de motivación y de acción

## Tipos de riesgos empresariales

- Riesgo sistemático – imposible de diversificar(terremoto/fluctuaciones cambiarias, inflación o deflación, incremento en tasas de interés- LA - FT)
- Riesgo no sistemático – (negocio, deuda, especulación, volatilidad – LA - FT)
- Riesgos Financiero–(mercado, crédito, liquidez, legal y operacional)
- Riesgos económicos – (posibles alteraciones impactan resultados)
- Riesgos ambientales – (vertimientos, explosiones, incendios)
- Riesgos políticos – (riesgo país, deuda externa, insurrección)
- Riesgos Legales – (perdida por sanción, multa o pago daños)
- Riesgos territorio – (cultura, condiciones naturales, infraestructura)

# El riesgo y la organización



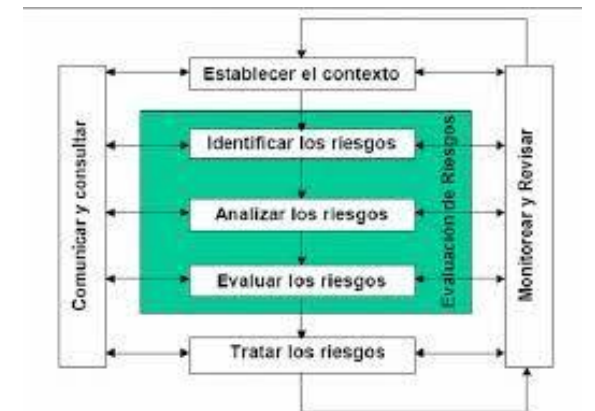
# PROCESO ADMINISTRATIVO

PLANEAR	
ORGANIZAR	
DIRIGIR	
CONTROLAR	

*El proceso administrativo se presenta en todas las organizaciones (hogares, iglesias, empresas)*

Todo es susceptible de planear, incluso el riesgo y el desafío

*¿En dónde se encuentra el **RIESGO Y LOS DESAFÍOS** dentro del proceso administrativo?*





**DEBILIDADES**  
(Vulnerabilidad  
**DESAFÍO**)

-

**FORTALEZAS**  
(Mitigación del riesgo)

**OPORTUNIDADES**

***PRESTIGIO***

**AMENAZAS**  
(Riesgo - **DESAFÍO**)



# Iniciemos dando respuestas

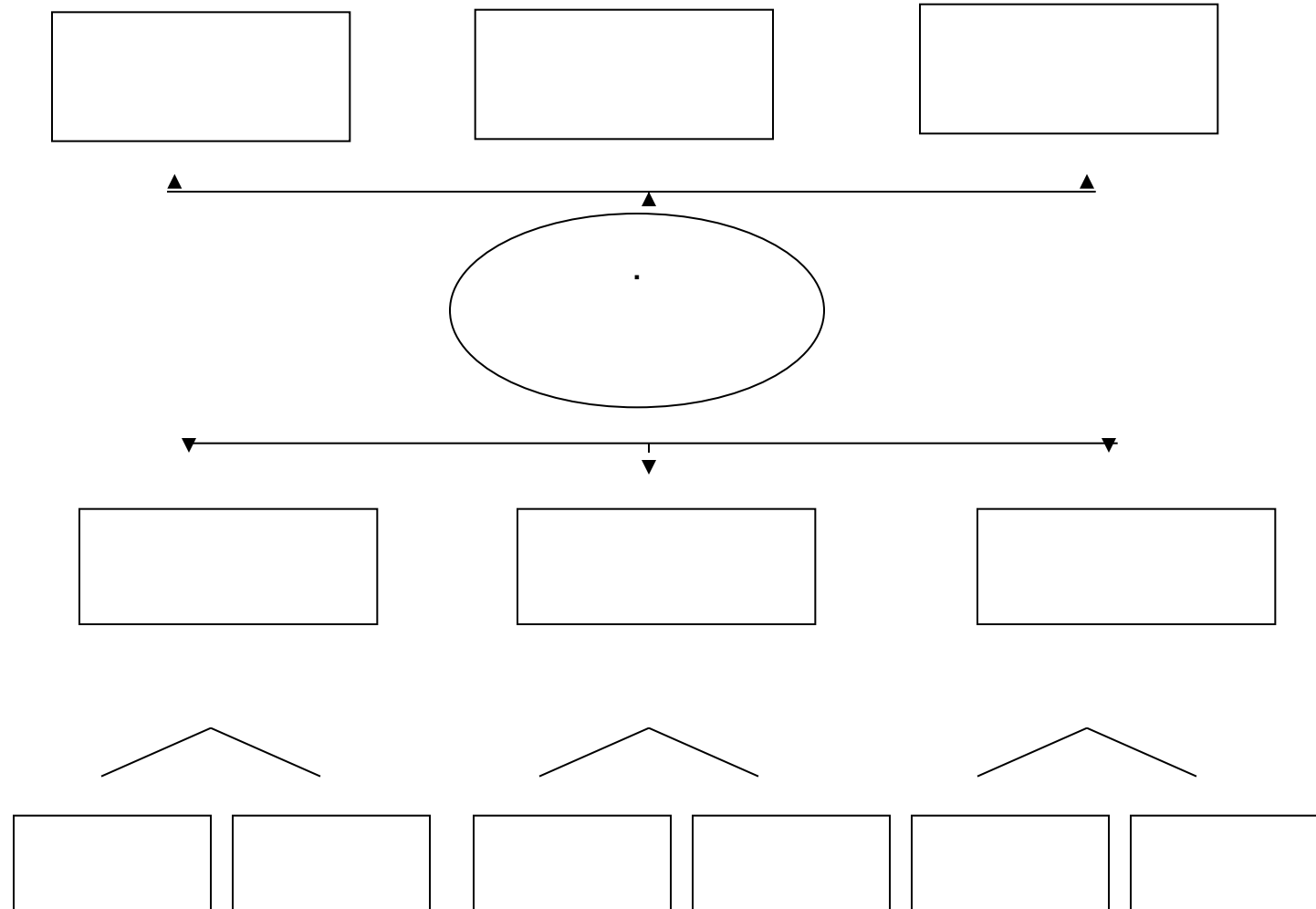
1. ¿Por qué emprendieron sus negocios en este sector?

2. ¿Cuáles son los factores de éxito de este negocio?

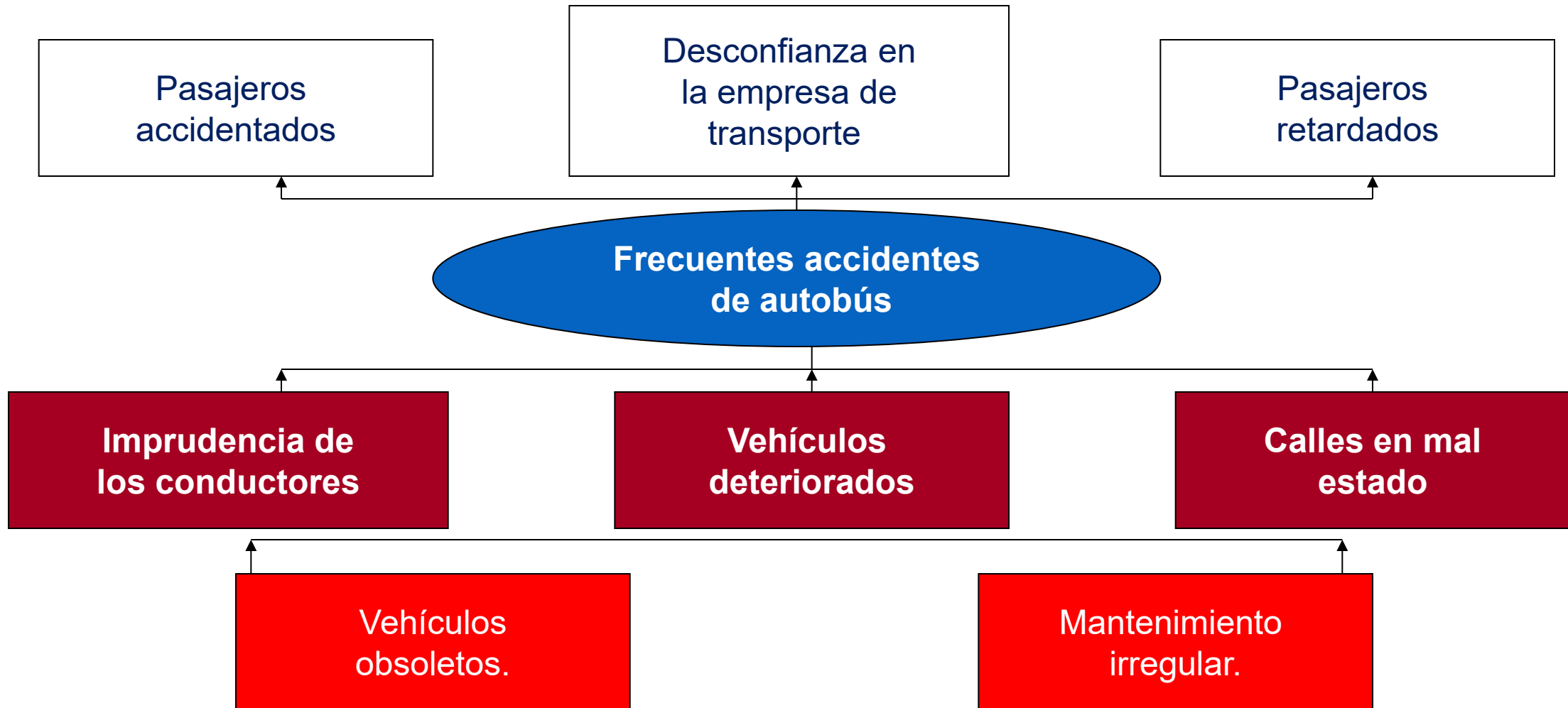
3. ¿Qué papel ha jugado en su negocio, su participación en la cooperativa?

4. Destaque razones por las cuáles es una gran oportunidad seguir y potenciar este negocio.

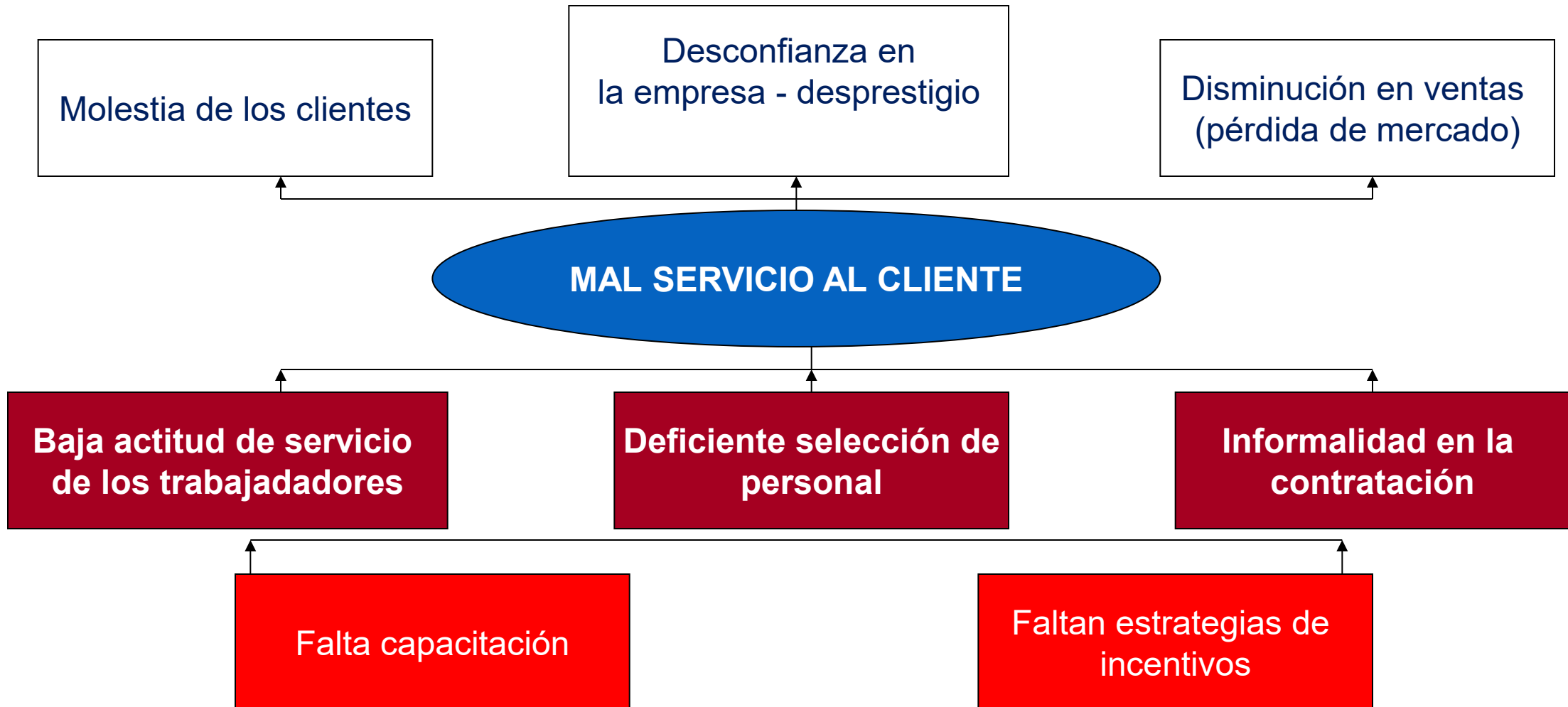
# DIAGRAMA DE ÁRBOL.



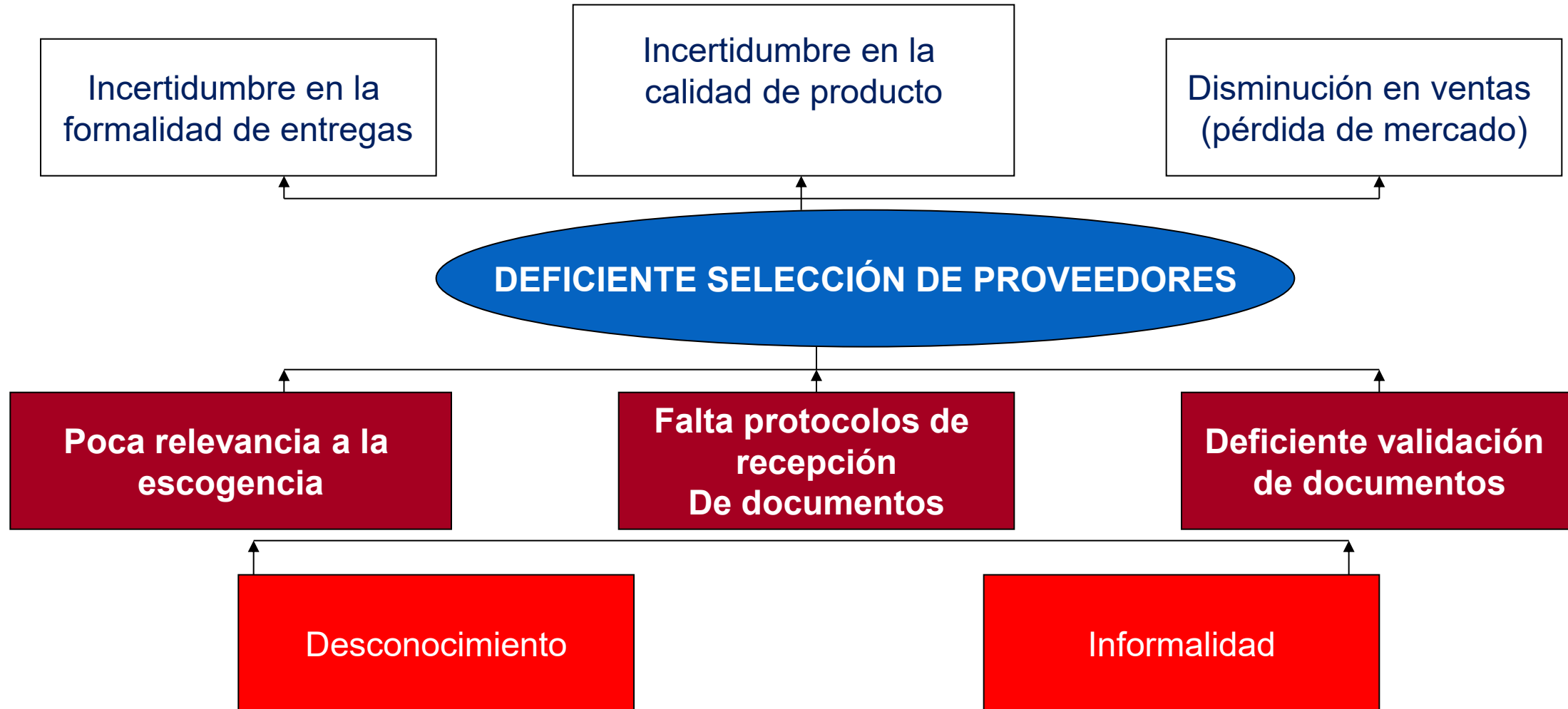
# Diagrama de árbol



# Diagrama de árbol



# Diagrama de árbol



## SITUACIÓN A CORREGIR (OPORTUNIDADES)

---

CAUSA	CONSECUENCIA	¿CÓMO RESOLVERLO?

# PLAN DE CONTINGENCIA

**Problema** \_\_\_\_\_

<b>Situación</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha</b>	<b>resultados</b>

# Proyectos de impacto

PROYECTO	IMPACTO

- Redes sociales – Let's do it
- Movimiento slow/slow
- Consumo responsable – comercio justo. Prosumidor.



© Calidad/Innovación – Pigmalión.

© Know How – KIBS

© Benchmarking/Joint venture

© Empowerment (Intraemprendimiento)

© Inteligencia artificial

© Inteligencia ancestral



⇒ e business (fintech – e procurement – bc)

⇒ Supply Chain Management

⇒ Marketing sostenible



Integra el proceso comercial y el mercadeo de tal modo que no afecte tres agentes fundamentales: la **satisfacción del cliente**, **las metas corporativas** y finalmente la **buena relación con el ecosistema**. Intensión deseable que observa problemas de la ética empresarial que en ocasiones son insalvables (Etkin 2012)

***Las estrategias de este tipo de marketing irán dirigidas a fomentar el reconsumo, reuso de productores, supondrá el rediseño de la organización, de los consumidores (se cuenta en términos de hábitos de consumo, costumbres y cultura). (Jaramillo y Monada 2020).***

# GUÍA DE MARKETING SOSTENIBLE

CRS Europe's liderada por BT (Red empresarial europea para la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa), produjo la **guía del marketing sostenible** llamada **Sustainable Marketing Auditori**

- ◉ De qué está hecho el producto (necesita realmente la envoltura)
- ◉ Cuánto dura, reduce el uso del papel.
- ◉ Puede ser reparado
- ◉ Es reciclable
- ◉ Cómo está empacado
- ◉ Cómo se le descarta
- ◉ Cómo se transporta para llegar al consumidor
- ◉ Dónde y cómo es vendido.
- ◉ Los atributos son comunicados (de manera precisa y honesta).
- ◉ Qué ganchos aspiracionales están siendo usados en la promoción y publicidad del producto.
- ◉ Los distribuidores y revendedores diseminan las credenciales de sostenibilidad del producto.
- ◉ El precio incluye garantías para reparar el producto
- ◉ Refleja los valores de sostenibilidad
- ◉ Se usan incentivos de precio para promover el ambiente sobre consumo del producto.

***Aparecen índices como el Dow Jones Sustainability Index y el índice BOVESPA (bolsa de Sao Pablo) genera una ventaja competitiva***





**Pensando en el!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!**

**Mi táctica es mirarte,  
aprender como eres,  
quererte como eres.**

**Mi táctica es hablarte  
y escucharte, construir con palabras  
un puente indestructible.**

**Mi táctica es quedarme en tu recuerdo,  
no se cómo ni sé con que pretexto,  
pero quedarme en ti.**

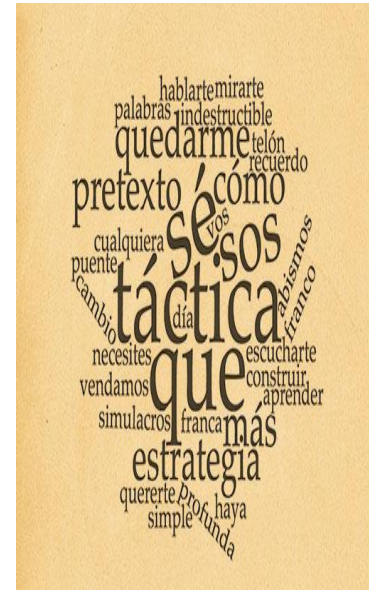
**Mi táctica es ser franco  
y saber que eres franca  
y que no nos vendamos simulacros  
para que entre los dos no haya telón ni abismos.**

**Mi estrategia es en cambio  
más profunda y más simple  
mi estrategia es que un día cualquiera  
no sé cómo ni se con que pretexto  
por fin me necesites.**



# T y E

	Cliente interno	Cliente externo	Proveedores	Otros	Garantía
CRM					
Participación					
Branding. TOM.					
Ética. RSE					
Fidelización					



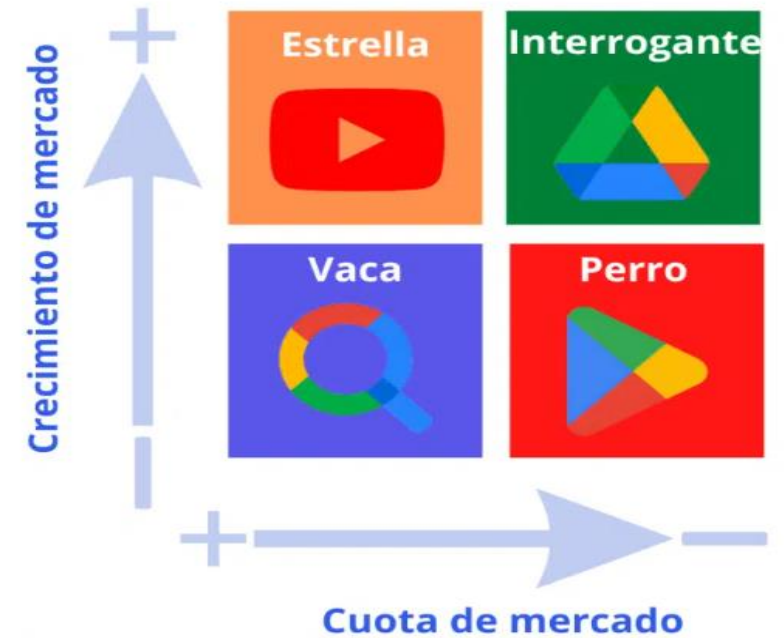
# MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP



## MATRIZ BCG COCA COLA



## MATRIZ BCG GOOGLE



# Las familias



# Individualidad y colectivo



# Síndrome del conjunto cerrado



# Proteccionismo - Globalización



# Inteligencias





## ● DEBILIDADES (Internas)

1. Alta dependencia de insumos importados (papel, tintas, repuestos).

2. Bajo nivel de digitalización comercial (poca venta online B2B) contando con portales web o EDI (Electronic Data Interchange).

3. Limitada planificación financiera frente a cambios tributarios.

4. Escasa participación en licitaciones públicas.

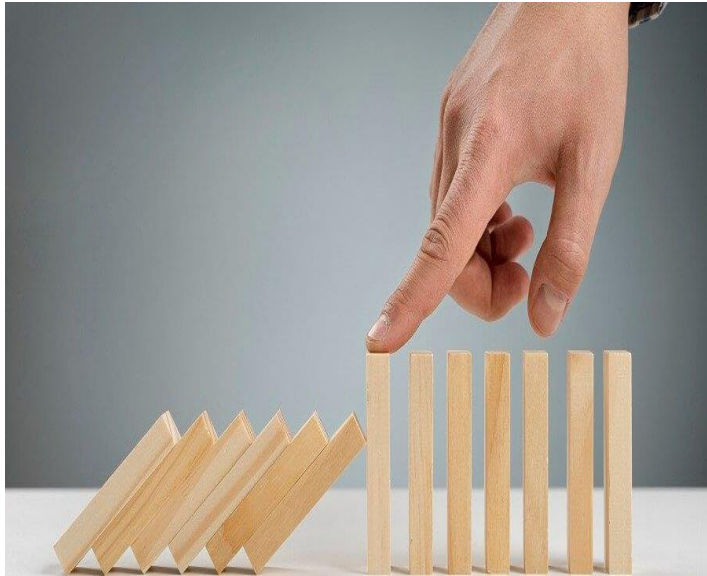
5. Baja inversión en certificaciones ambientales o de calidad.



## ● FORTALEZAS (Internas)

1. Experiencia técnica y conocimiento especializado en procesos gráficos.
2. Capacidad de personalización y producción en tirajes cortos.
3. Relación cercana con clientes corporativos tradicionales.
4. Infraestructura instalada (maquinaria offset y/o digital).
5. Capacidad de adaptación a nichos como empaques y etiquetas.





## ● AMENAZAS (Externas)

1. Reformas tributarias frecuentes y volatilidad normativa.
2. Fluctuación del dólar (impacto en costos).
3. Disminución estructural de impresos editoriales tradicionales.
4. Competencia informal con precios bajos.
5. Incremento en exigencias ambientales y regulatorias.

## OPORTUNIDADES (Externas)

1. Crecimiento del sector de empaques impulsado por e-commerce.
2. Reducción arancelaria vía TLC (importación de maquinaria y tecnología).
3. Nuevos mercados internacionales. Entrada a los Brics.
4. Mercado de compras públicas (SECOP II).
5. Mayor demanda de impresos sostenibles y certificados.
6. Digitalización de procesos (automatización, ERP, impresión digital).



# ESTRATEGIAS DERIVADAS (CRUCE DOFA)



## Estrategias FO (● Fortaleza + ● Oportunidad)

1. Expandirse a empaques personalizados premium\*\*

Aprovechar experiencia técnica + crecimiento del e-commerce.

2. Modernizar maquinaria con beneficios de TLC

Usar reducción arancelaria para adquirir tecnología digital más eficiente.

3. Posicionarse como proveedor sostenible certificado

Combinar infraestructura + tendencia ambiental.

4. Ampliar mercado en escenarios de menor competencia. Océano Azul.



## Estrategias FA (● Fortaleza + ● Amenaza)



1. Diferenciación por calidad frente a competencia informal  
Enfatizar acabados premium y cumplimiento normativo.

2. Ajuste dinámico de precios según dólar  
Implementar modelos de cotización.

3. Diversificación hacia sectores regulados (farmacéutico, alimentos)  
Donde la competencia informal no puede entrar fácilmente.

## Estrategias DO (● Debilidad + ● Oportunidad)

### 1. Capacitación en contratación estatal

Superar baja participación en SECOP y aprovechar compras públicas.

### 2. Implementación de ERP especializado gráfico

Mejorar control financiero frente a volatilidad tributaria.

### 3. Desarrollo de canal digital B2B

Permitir cotización y pedidos online.



## Estrategias DA (● Debilidad + ● Amenaza)

### 1. Fondo de contingencia financiera

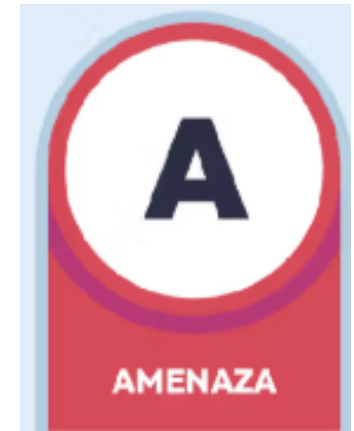
Mitigar impactos de reformas tributarias y dólar.

### 2. Alianzas estratégicas para compra de insumos

Reducir dependencia individual y negociar mejores precios.

### 3. Plan formal de cumplimiento ambiental y legal

Evitar sanciones y pérdida de contratos.



## Conclusión Estratégica

La industria gráfica en Colombia no está desapareciendo; está migrando:

👁 De impresión masiva → a **\*\*impresión personalizada y especializada\*\***

👁 De proveedor operativo → a **\*\*aliado estratégico de marca\*\***

👁 \* De producción tradicional → a **\*\*modelo híbrido digital + sostenible\*\***





## Fuentes

- ✓ DANE (estadísticas sector manufactura e industria gráfica).
- ✓ ANDIGRAF (informes del sector gráfico colombiano).
- ✓ MINISTERIO DE AMBIENTE (normativa sobre residuos y papel).
- ✓ CÁMARA COLOMBIANA DEL LIBRO (impacto en impresión editorial).
- ✓ EL TIEMPO
- ✓ LA REPUBLICA
- ✓ PORTAFOLIO.



Coimpresores  
Bogotá



## *Hagamos un Trato*

*Mario Benedetti*

Compañera  
usted sabe que  
puede contar  
conmigo  
no hasta dos  
o hasta diez  
sino contar  
conmigo

si alguna vez  
advierde  
que la miro a los ojos  
y una veta de amor  
reconoce en los míos  
no alerte sus fusiles  
ni piense qué delirio  
a pesar de la veta  
o tal vez porque existe  
usted puede contar  
conmigo

si otras veces  
me encuentra  
huraño sin motivo  
no piense qué flojera  
igual puede contar  
conmigo

pero hagamos un trato  
yo quisiera contar  
con usted

es tan lindo  
saber que usted existe  
uno se siente vivo  
y cuando digo esto  
quiero decir contar  
aunque sea hasta dos  
aunque sea hasta cinco  
no ya para que acuda  
presurosa en mi auxilio  
sino para saber  
a ciencia cierta  
que usted sabe que puede  
contar conmigo.

**!Cuenta conmigo!**

**Armando Alfaro Valero**  
**Móvil 3106881321**

**dinamizarsoluciones@**  
**yahoo.com.mx**

1. Consumidores conectados..
2. Consumidor ético.
3. Vida saludable.
4. Productos 'premium'. Consumo justo
5. Productos 'premium'. Consumo justo
6. Cambio en las fronteras de mercado. Océano azul
7. Reinventar las compras. Los clientes buscan valor antes, durante y después de sus compras.
- 8.- Preponderancia de las experiencias sobre las posesiones. Baja en bienes duraderos aumento en servicios.



*Se calcula que el 80% de las ventas de una empresa provienen del 20% de los clientes leales.*

Se deben cambiar las **estrategias para garantizar permanencia del cliente.**

La venta es muy diferente ahora y la personalización puede **aumentar la venta hasta en un 500%.**

La **lealtad del cliente** juega mucho en esta estadística.



## ESTRATEGIAS

- Mejorar servicio**
- Mejorar tiempo de respuesta**
- Fomentar comentarios**
- Ofrecer comunicación y oferta personalizada**
- Utilizar tecnología adecuada**
- Ofrecer autogestión (autoatención).**
- Precisar flujo de resolución.**

# EL RETO

*“El futuro sostenible implicará crear colectivos nunca imaginados, un nuevo sistema energético, nuevos tipos de edificaciones y transporte, nuevas maneras de reducir el desperdicio y la toxicidad, nuevos productos, nuevos procesos de fabricación, **nuevos modelos empresariales, nuevas maneras de administrar y liderar**”*

# MEGATENDENCIAS

## Inteligencia artificial





# APLICACIONES





Coimpresores  
Bogotá

# ¿Y en la industria gráfica?



Inteligencia Artificial en Imprenta: Innovación en la Industria Gráfica

# IA aplicada a la industria gráfica

**La inteligencia artificial en la industria gráfica es muy relevante.** Si no se asume se pierde competitividad.

Solución poderosa para mejorar la eficiencia operativa (automatizar y optimizar procesos)

Obstáculos: desconocimiento, integración con sistemas actuales, percepción de que sólo es para grandes corporaciones.

Las imprentas pueden comenzar a asesorarse y explorar beneficios inmediatos.

Empresas de imprenta que aplican IA reportan mejoras en la personalización de servicios, reducción de desperdicios y una experiencia de cliente optimizada.

Pensar en colectivo (Intercooperativamente)

***En resumen, la IA no es una tendencia pasajera ni una moda futurista. Es una realidad que ya está transformando industrias en todo el mundo, incluida la gráfica. La inteligencia artificial en imprenta ofrece una vía clara para mejorar la productividad y aumentar la competitividad.***

# La revolución de la Inteligencia Artificial en el sector de la impresión digital

Está redefiniendo lo que es posible en el mundo de la impresión profesional.

Más precisión, velocidad, personalización, innovación en los acabados, optimización de procesos, reducción de tiempos de producción, minimiza errores propios de los humanos, optimiza recursos (tinta y papel).

Hoy en día, la Inteligencia Artificial ya ha llegado a la mayoría de imprentas profesionales, y lo ha hecho para quedarse.

la IA ha hecho posible la automatización de tareas, algo que viene de maravilla para las más repetitivas y tediosas, como la **configuración de impresoras o la calibración del color.**



## BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

- **Calidad de impresión mejorada.** ajuste automático de los parámetros de impresión.
- **Mayor velocidad y eficiencia.** .
- **Mayor precisión.**
- **Mantenimiento predictivo.** la IA predice cuándo una impresora necesita mantenimiento.
- **Reducción de costes.**
- **Aumento de la satisfacción del cliente.**





Coimpresores  
Bogotá



OMÁN  
>>>>> IMPRESORES







Coimpresores  
Bogotá



## *Hagamos un Trato*

*Mario Benedetti*

Compañera  
usted sabe que  
puede contar  
conmigo  
no hasta dos  
o hasta diez  
sino contar  
conmigo

si alguna vez  
advierde  
que la miro a los ojos  
y una veta de amor  
reconoce en los míos  
no alerte sus fusiles  
ni piense qué delirio  
a pesar de la veta  
o tal vez porque existe  
usted puede contar  
conmigo

si otras veces  
me encuentra  
huraño sin motivo  
no piense qué flojera  
igual puede contar  
conmigo

pero hagamos un trato  
yo quisiera contar  
con usted

es tan lindo  
saber que usted existe  
uno se siente vivo  
y cuando digo esto  
quiero decir contar  
aunque sea hasta dos  
aunque sea hasta cinco  
no ya para que acuda  
presurosa en mi auxilio  
sino para saber  
a ciencia cierta  
que usted sabe que puede  
contar conmigo.

**!Cuenta conmigo!**

**Armando Alfaro Valero**  
**Móvil 3106881321**

**dinamizarsoluciones@**  
**yahoo.com.mx**



# Análisis PESTEL



## POLÍTICO



### 1. Políticas ambientales más exigentes

Regulaciones sobre manejo de residuos, tintas, químicos y vertimientos impactan directamente procesos productivos.

### 2. Incentivos a economía circular

Programas gubernamentales que promueven reciclaje, uso de papel certificado y producción sostenible.

### 3. Inestabilidad regulatoria tributaria

Reformas fiscales frecuentes generan incertidumbre en costos y planeación financiera. Se refiere a los frecuentes intentos de reforma del sistema tributario colombiano y su impacto en empresas, generando incertidumbre en \*\*costos, planeación financiera y cumplimiento normativo

### 4. Políticas de compras públicas

Licitaciones estatales pueden representar oportunidades importantes para impresores certificados.

### 5. Relaciones comerciales internacionales

Tratados de libre comercio influyen en importación de papel, maquinaria e insumos.

## ECONÓMICO

- 1. Volatilidad del dólar**  
Impacta directamente el costo del papel, tintas y maquinaria (gran parte es importada).
- 2. Inflación en materias primas**  
El papel ha tenido incrementos significativos en los últimos años.
- 3. Desaceleración económica**  
Reducción de presupuestos de marketing y publicidad afecta demanda de impresos comerciales.
- 4. Crecimiento del sector de empaques**  
El auge del e-commerce impulsa la impresión en paquetes, empaques y etiquetas.
- 5. Acceso a financiamiento para modernización tecnológica**  
Tasas de interés influyen en renovación de maquinaria digital.



## SOCIAL

1. Digitalización del consumo de información

Disminución de impresión editorial tradicional (revistas, periódicos).

2. Mayor conciencia ambiental del consumidor, Preferencia por empresas que usan papel reciclado o certificado FSC. Garantiza que proviene de bosques gestionados de forma responsable, protegiendo la biodiversidad, los derechos laborales y las comunidades locales.



3- Personalización como tendencia

Clientes buscan tirajes cortos y productos personalizados.

4-Cambio en hábitos de compra  
Crecimiento del comercio electrónico impulsa impresión en etiquetas y empaques.

5-Valoración del producto físico premium en eventos corporativos y branding, lo impreso de alta calidad sigue teniendo impacto.

## TECNOLÓGICO



- 1. Impresión digital de alta velocidad**  
Reduce tirajes mínimos y mejora tiempos de entrega.
- 2. Automatización de procesos (workflow digital)**  
Optimización desde la cotización hasta la entrega.
- 3. Software de gestión (ERP especializados)**  
Control de costos, desperdicios y tiempos.
- 4. Impresión sostenible (tintas ecológicas, tecnología LED UV)**  
Reduce consumo energético.
- 5. Integración con plataformas e-commerce**  
Cotización y pedidos en línea.

## ECOLÓGICO

1. Regulación sobre residuos industriales  
Obligación de manejo adecuado de químicos y sobrantes.
2. Presión por reducción de huella de carbono  
Clientes corporativos exigen reportes ambientales.
3. Certificaciones ambientales (FSC, ISO 14001)  
Diferenciación competitiva.
4. Escasez global de papel en ciertos periodos  
Impacto en tiempos y costos.
5. Economía circular y reciclaje post-consumo  
Oportunidad de nuevos modelos de negocio.



## LEGAL



1. Normativa laboral colombiana  
Costos asociados a contratación formal. Cero papel Se apoya en normas como el Decreto 019 de 2012 (Gobierno en Línea), Decreto 2150 de 2017 (facturación electrónica) y lineamientos del Archivo General de la Nación.

2. Regulación de derechos de autor Especialmente relevante en impresión editorial.

3. Normas de etiquetado (INVIMA en alimentos y farmacéuticos)  
Alta exigencia técnica en impresión de empaques regulados.

4. Protección de datos  
Manejo de bases de datos en impresión personalizada.

5. Cumplimiento en seguridad industrial  
Maquinaria pesada exige protocolos estrictos.

## El sector de impresos en Colombia no está en crisis estructural; está en transformación.

- Migran de impresión tradicional a soluciones de valor agregado.
  - Invertir en tecnología digital y automatización.
  - Se posicionan como aliados estratégicos en empaques sostenibles.
  - Comunican activamente su compromiso ambiental.
- Cambios en IVA aplicable a insumos (papel, tintas, servicios) pueden modificar costos directos.

Ajustes en impuestos sobre la renta o cargas tributarias empresariales afectan la rentabilidad.

Incertidumbre dificulta la planificación presupuestal a 12–24 meses.





Coimpresores  
Bogotá



## VISIÓN DEL SECTOR





## 1. Políticas de compras públicas

Las compras públicas en Colombia son procesos por los cuales **\*\*el Estado adquiere bienes y servicios\*\*** del sector privado, y representan una oportunidad de negocio para empresas certificadas o competitivas.

- ✓ Sistema Electrónico de Contratación Pública (SECOP II)
- ✓ Colombia Compra Eficiente administra esta plataforma que permite a las empresas registrarse y **\*\*participar en licitaciones estatales en línea\*\*** para suministrar bienes y servicios. ([preproduccion.colombiacompra.gov.co][4])
- ✓ Registro de proveedores y oportunidades

Cualquier **\*\*persona natural o jurídica\*\*** puede ser proveedor del Estado a través del SECOP II, lo que permite a empresas, incluidas las del sector de impresos, ofertar en procesos de contratación pública.

## 2. Facilitación para mipymes

Existen iniciativas que buscan **\*\*ampliar la participación de mipymes\*\*** en compras públicas mediante plataformas especializadas y herramientas que centralizan información de licitaciones. ([MinCIT])

Importancia económica del mercado público:

Contratar con el Estado es relevante para la economía nacional: representa una parte significativa del gasto público y ofrece una **\*\*fuente alternativa de ingresos y crecimiento empresarial**.

Impacto para una empresa de impresos:

- \* Puede ofertar impresos (papelería, materiales promocionales, publicaciones, materiales de difusión) en procesos de contratación pública.
- \* Debe cumplir requisitos técnicos y de registro para participar en licitaciones.
- \* La compra pública es una **\*\*canal de demanda estable\*\***, útil especialmente en tiempos de desaceleración del mercado privado.





Para tener  
en cuenta

### 3 Relaciones comerciales internacionales / Tratados de Libre Comercio (TLC)

Los TLC influyen en \*\*aranceles, acceso a mercados, competitividad de insumos importados y exportación de productos terminados\*\*, afectando costos e incentivos para industrias como la de impresión.

TLC con Estados Unidos:

El Tratado de Libre Comercio entre Colombia y los Estados Unidos, elimina barreras comerciales para una amplia gama de bienes y servicios entre los dos países, lo cual facilita la importación de maquinaria, papel y tecnología sin arancel para ciertos productos.

Acuerdos comerciales y costo de importaciones:

Acceso más competitivo a equipos, repuestos y tecnología de punta desde países con TLC con Colombia (como EE. UU.).

\* La empresa debe monitorear cambios en reglas de origen o certificaciones para seguir aprovechando ventajas arancelarias.

Gracias

