

Clusters de empresas en la industria gráfica colombiana: dificultades y oportunidades*

Edgar Augusto Valero**

Resumen

El análisis de la cadena productiva específicamente la dinámica *papel-industria gráfica-editoriales* ocupa la reflexión central del presente contenido con el propósito de caracterizar las formas de cooperación y los entendimientos que típicamente construyen los empresarios de la industria gráfica. Con base en información cualitativa obtenida en diversas empresas sobre coordinación de esfuerzos y creación de nexos productivos, pretendemos establecer qué grado de desarrollo han alcanzado en este sector las estrategias de productividad basadas en la idea de redes y *clusters* de empresas. Se dedica especial atención a la forma en que los actores sociales de la producción estructuran sus estrategias y crean entre sí nexos de confianza para conseguir avances en los nuevos escenarios de competencia.

Palabras clave

Industria Gráfica, Empresas Industriales, Cadenas Productivas, *Clusters*, Redes de Empresas, Subcontratación Industrial, Competitividad Industrial.

Introducción

En los últimos años ha sido notoria y permanente tanto en instancias públicas relacionadas con el desarrollo industrial como en sectores gremiales, la idea de promover formas de interacción productiva más eficientes y dinámicas, entre empresarios y todo tipo de entidades privadas y públicas que participan de la cadena productiva, como fórmula para alcanzar la esquivada competitividad y el desarrollo productivo que se pretende para distintos espacios empresariales.

Como política pública esta orientación se expresa en un buen número de planes, acuerdos sectoriales

de competitividad, impulso a centros de desarrollo tecnológico y otros entes coordinadores. Se trata de un enfoque del tema del desarrollo de ramas y actividades productivas, que con alguna invocación a paradigmas de la geografía económica, propone buscar y construir ventajas regionales de las que pueden participar conjuntos de empresas que comparten una localización y ciertos factores favorables.

Sea que dicho conjunto se entienda como cadenas productivas, redes de empresas o *clusters*, es significativo en estas representaciones del desarrollo, que a diferencia de períodos anteriores, no se espera todo

* La información base del presente artículo proviene de visitas y entrevistas en un conjunto de 23 empresas destacadas del sector de la industria gráfica y significativas dentro de la cadena productiva; del mismo modo se apoya en algunas fuentes institucionales, gremiales y sectoriales consultadas entre los años 2000 y 2001. Estas indagaciones se hicieron durante el desarrollo del estudio *Procesos de innovación y prácticas organizacionales Estudio de caso en un cluster regional en Bogotá*, trabajo que contó con el apoyo de Colciencias y la Corporación Calidad. En el estudio, participaron, además del autor, los investigadores Jesús Perdomo, Florentino Malaver y Carlos Valencia. Para el análisis de distintos tópicos e

interrogantes, se contó con la lectura crítica y las discusiones de los profesores Fernando Urrea y Carlos Dávila. Se agradece el apoyo de las entidades Andigraf, Sena y Feimpresores, del mismo modo la ilustración brindada por los empresarios y directivos del sector a través de sus experiencias y puntos de vista.

Este artículo se recibió en el mes de diciembre de 2001 y se aprobó definitivamente en el mes de abril de 2002.

** Profesor de Sociología industrial y del trabajo en el Departamento de Sociología de la Universidad Nacional e Investigador del Centro de Estudios Sociales, CES, Grupo Trabajo, Empresa y Sociedad. Email: edg08_val@yahoo.com

del Estado y su planeación económica, pero tampoco de la simple actuación irrestricta de las fuerzas del mercado. Se supone que la lógica de las redes empresariales, se basa en la capacidad de distintos actores sociales para generar dinámicas de entendimiento y estrecha colaboración entre las empresas agrupadas y las instituciones privadas y públicas del entorno, y fortalecer articuladamente el tejido industrial.

En sus estrategias, los empresarios valoran más objetivos como:

- el fomento de la cooperación en respuesta a la incertidumbre
- buenos niveles de especialización y adaptabilidad
- descentralización de la producción y ruptura con los esquemas de concentración vertical
- más apoyo en el abastecimiento externo

de manera que en conjunto aumenta la importancia del factor interacción productiva. En consecuencia, en esta nueva perspectiva, para los diseñadores de política, los actores de la actividad económica y los analistas de los procesos empresariales, variables como cultura, estructura social, comunidad y confianza, resultan muy significativas y definitorias del éxito económico y la competitividad¹.

Esta capacidad para promover un mayor número de adecuadas interacciones, es algo más que una nueva metodología para establecer pactos, ya que las posibilidades, obligaciones y seguridades de los acuerdos, no necesariamente se reflejan en contratos formales. Se trata más bien de un componente amplio y complejo de la actividad empresarial que se percibe como una nueva variable competitiva y cualidad implícita en la gestión, capaz de potenciar variables históricas, sociales y culturales de las regiones y los grupos empresariales. De este modo, las posibilidades de innovación y cambio técnico, ya no están solo supeditadas al esfuerzo individual de la empresa, sino que dependen de la interacción estructurada y dinámica de un conjunto de establecimientos, proveedores de insumos, fabricantes de maquinaria, clientes e instituciones de investigación y educación.

El presente trabajo, apoyado principalmente en información de empresas que se consideran destaca-

das e innovadoras en Bogotá, se propone analizar las relaciones productivas dentro de la cadena *industria Papelera-Gráfica (pre prensa, prensa y acabados)-Editorial*, incluyendo como es obvio el entorno social y económico conformado por instituciones gremiales, educativas, científicas, de asesoría técnica, financieras, estatales, proveedores y clientes. En un momento trascendental para el aparato productivo como el que se vive, se trata de determinar hasta qué punto los empresarios han avanzado en la construcción de redes de cooperación y toman en cuenta en sus prácticas y estrategias, las nuevas posibilidades de la interacción productiva.

A partir de una aproximación a la manera como ocurren los intercambios en los principales niveles de la cadena, se pretende sopesar la disposición de los actores económicos para concebir y realizar propósitos colectivos; diseñar su estrategia y estructurar aspectos de la gestión contando con la cooperación de otros. En tal sentido es importante establecer si para sortear las complejidades que plantean el mercado y la creciente incertidumbre, se actúa conjuntamente sobre problemas o proyectos. Del mismo modo definir hasta qué grado esos avances dependen del uso de tecnologías informáticas y se conectan a esfuerzos innovadores en la tecnología o la organización.

La noción de cluster: entre lo analítico y lo prescriptivo

El fenómeno de las redes e interdependencias de todo tipo que se establecen entre empresas y las instituciones asentadas en un territorio específico, como práctica económica generadora de productividad colectiva e innovación, ha tenido presencia e interesado a los analistas desde hace más de un siglo. De acuerdo con varios estudios, entre ellos una obra de Alfred Marshall, esta estructura productiva tuvo su génesis en los primeros tiempos del capitalismo industrial, cuando un gran número de unidades productivas, apoyadas en elementos de comunalidad, pequeña propiedad y una organización para la competencia y cooperación que resultó en esencia diferente a la que estructuró la típica gran empresa centralizada que dominó la historia reciente, constituyó y mantuvo por largo tiempo un sistema productivo de apreciable dinámica económica².

¹ Messner, Dick. "Dimensiones espaciales de la competitividad internacional" en: *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo* #3 de 1996 pp. 13-40; Esser, K. y Messner, D. "Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política" en: *Revista de la Cepal* No. 59, Agosto de 1996.

² Amin, A. y Robins, K. "Industrial districts and regional development: limits and possibilities" in: *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*, Geneva ILO 1990.

Desde los años ochenta, las reflexiones en torno a la crisis del *fordismo*, las formas de reestructuración capitalista y el surgimiento de nuevos paradigmas productivos llevaron nuevamente a pensar el distrito industrial —examinando su desarrollo, inicialmente con especial énfasis en el caso italiano— pero después en otros países europeos. Se buscaba explicar su dinamismo, flexibilidad y capacidad competitiva, en contraste con la crisis de la corporación de producción masiva: del mismo modo que la significación de esta y otras experiencias empresariales como evidencia de la emergencia de un nuevo paradigma productivo.

En una época reciente, un sector de sociólogos e historiadores económicos inspirados en el trabajo de Marshall, analizaron un conjunto de experiencias de organización productiva en que aparecían muchas especificidades: es así como a los distritos industriales se los entendió como vías de reestructuración del capitalismo en crisis y manifestaciones de un nuevo paradigma productivo diferente al que se considera un declinante capitalismo de producción masiva. En última instancia, sería una forma de volver a practicar un modelo de empresa más flexible e innovador que se había dejado en el olvido ante la imagen exitosa y la expansión de la gran corporación de comienzos del siglo XX³.

Partiendo de estos aportes, más adelante, Porter en sus conocidos trabajos emplea la noción de *Cluster* para definir esas mismas estructuras productivas. En la perspectiva de prescribir fórmulas para competir en el escenario globalizado, este autor presenta nuevas y variadas ilustraciones de la forma como las regiones pueden obtener ventajas competitivas si los distintos partícipes de la producción se concentran, integran y coordinan sus esfuerzos⁴.

Recientemente, las reflexiones sobre los cambios en prácticas productivas, estrategias, escenarios, entre otras, se aproximan a nuevas configuraciones de la estructura productiva, aunque dejan un poco la preocupación de definir un supuesto nuevo paradigma



de producción. Es así como Castells propone la noción de *empresa-red*, para definir una nueva lógica organizativa, que no es producto de las nuevas tecnologías de la información, sino más bien algo que se estructura en interacción y convergencia con ellas. El cambio en las organizaciones antecedió a los progresos informáticos, pero son los avances más notables en estas tecnologías durante los años noventa, los que facilitan más claramente el surgimiento de procesos de gestión, producción y distribución verdaderamente interactivos y flexibles, en los que se hace realidad

la colaboración simultánea entre diversas firmas⁵.

De modo que se puede hablar de una economía informacional y global que está presente en todos los espacios nacionales sobre la base de una matriz común de formas de organizar la producción, el consumo y la distribución. La *empresa-red* es producto de la crisis organizativa en interacción con las nuevas tecnologías de la información. La estrategia de la empresa flexible depende fuertemente de tecnologías de información y comunicación para el establecimiento de redes informáticas entre empresas: *'las redes son el elemento fundamental del que están y estarán hechas las nuevas organizaciones'*.

Sin considerar la cuestión de si se trata de un paradigma dominante en el futuro, se aprecia la especialización flexible, como una novedad organizativa que se manifiesta en modalidades tan diversas como:

- las redes de subcontratistas en torno a una empresa grande
- la formación de redes horizontales de empresas pequeñas y medianas
- las alianzas estratégicas entre grandes empresas, entre otras.

Estas estructuras interactúan entre sí, se influyen mutuamente, pero mantienen una independencia relativa, teniendo en común el ser una alternativa al modelo de la gran empresa de producción estandarizada y mercados oligopólicos.

En el contexto latinoamericano también emergen nuevas realidades productivas en las últimas décadas

³ Piore, M. y Sabel, Ch. *La segunda ruptura industrial*. Alianza, 1990.

⁴ Porter, M. *La ventaja competitiva de las naciones*. Javier Vergara Editores, 1991.

⁵ Castells, M. *La era de la información*. Vol 1, Cap 3. Alianza, 1998.

en forma de procesos de descentralización de la producción, integración de proveedores, significación de las redes de subcontratación, entre muchas de ellas. Por ello, en el campo de la sociología, la reflexión sobre agrupamientos productivos y empresariales con identidad regional han continuado, y significan una combinación de las miradas macro y micro de la actividad económica, con especial atención a sus mutuas determinaciones, que ha ayudado a configurar nuevas unidades de análisis y actores colectivos para entender el tejido industrial, en un esfuerzo que constituye casi una sociología del desarrollo⁶. En este sentido, la estructura y prácticas empresariales en conformación, constituyen un llamado de atención sobre tópicos sociológicos fundamentales: entorno social y papel de los actores, valores y racionalidad presentes en las interacciones y acuerdos empresariales, culturas de trabajo e innovación entre otros temas.

En consecuencia, una noción operativa de *cluster* para analizar la industria gráfica colombiana, puede conformarse tomando en cuenta algunos elementos explicativos de la sociología y otros de la teoría de la ventaja competitiva. De una parte, la contribución de los estudios sociológicos sobre especialización flexible, distritos industriales y redes empresariales como modalidades postfordistas de producción, en las cuales es determinante la interacción de las variables: tipo de tecnología, condiciones del mercado y forma de organización de la producción⁷. De otra parte, las ideas porterianas sobre los nuevos escenarios de la competencia y espacios regionales de creación de ventajas sectoriales, en relación con las opciones de una gestión y estrategia competitiva de las empresas basada en la dinámica de las cadenas productivas.

En ese orden de ideas, se puede entender cluster como una concentración, en un espacio geográfico, de organizaciones e instituciones conectadas entre sí e interdependientes, cuya matriz es una cadena productiva, que actúa en el mismo campo y agrupa a una amplia gama de sectores y otras instituciones relacionadas. Sin embargo, no son las simples relaciones comerciales entre las unidades productivas que com-

ponen la cadena las que conforman el *cluster*, sino una particular cualificación y ordenación en las mismas hacia la innovación y productividad conjunta. Esta estructura productiva, a nivel de los actores empresariales estaría sustentada en una serie de valores y prácticas de gestión caracterizadas por la cooperación, asociatividad y coordinación con todas las firmas e instituciones relacionadas, tendiente todo ello a conseguir eficiencia colectiva, en un entorno institucional favorable y un espacio innovador.

Admitiendo la existencia de situaciones de poder como trasfondo del funcionamiento del cluster, es evidente que el sentido de la conducta de los empresarios al interactuar con otros actores sociales y configurar esta estructura, es mantener estables y productivos vínculos que favorezcan a las distintas unidades económicas comprometidas. Por otra parte, la génesis y continuidad de los *clusters*, del mismo modo que otras estructuras post fordistas, en muchos casos se apoya sobre una base de tradiciones históricas comunes, afinidades culturales, u otros elementos que al ser compartidos constituyen el ambiente de confianza y cohesión social que da fluidez y dinámica a los intercambios económicos⁸.

La cadena de la industria gráfica y sus afinidades con la idea de Cluster

La industria gráfica colombiana es muy heterogénea y diversificada en tipos de proceso, niveles de desarrollo tecnológico, tamaño de las unidades productivas, niveles de inversión, intensidad de capital y estructura. Sin embargo, predominan las empresas pequeñas y medianas, entre las que se destaca un sector que por sus volúmenes de producción y dinamismo en organización y tecnología, determina en gran medida el perfil y las tendencias de la industria.

El comienzo de la cadena se sitúa en el sector forestal, del que surgen insumos para el nodo papelerero, el cual está representado por las dos principales empresas papeleras colombianas localizadas en el Valle; otra parte de los insumos se adquiere en el mercado exterior. Los insumos forestales importados son significativos sólo para la compañía Cartón de Colombia, dado que la materia prima básica de Propal, la principal fábrica de papel del país, es el bagazo de caña

⁶ Castells, M. 'Redes empresariales y la construcción del entorno: nuevas instituciones e identidades' en: De la Garza, E. (Coordinador) *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. FCE 2000; Para el tema de redes de empresas y clusters en varios países de América latina, ver *Revista latinoamericana de sociología del trabajo* # 3 de 1996.

⁷ De la Garza, E., 'Las teorías sobre la reestructuración productiva en América Latina' en: *Op. cit.*, *Tratado latinoamericano*.

⁸ Piore, M. "Work, labour and action: work experience in a system of flexible production" in: *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*. Edited by Sengenberger, W.; Pyke, F. y Becattini, G. ILS, Geneva, 1990.

derivado de la actividad de varios ingenios azucareros de la región.

Esta compañía elabora distintos tipos de papeles para escritura, especiales y algunos esmaltados, abasteciendo directamente a las empresas o a través de una red de distribuidores y varias cooperativas. Cabe resaltar que en el país no se elaboran todos los tipos de papel que demanda la industria local, un ejemplo: el papel para los periódicos. En los últimos años la apertura ha hecho más fácil la importación, por lo cual para muchas empresas impresoras las principales fuentes de abastecimiento se encuentran fuera del país, según sus especialidades y exigencias de calidad o volumen de los pedidos.

En el nodo impresor de la cadena se ubican todas las empresas relacionadas con la elaboración de libros y revistas, cuyo proceso se subdivide técnicamente en tres fases:

- **Preprensa.** A partir de originales, diseños, o artes finales recibidos, se cumple una primera etapa de diseño previo a la impresión, que según el nivel tecnológico puede incluir procesamiento de película, trabajo de scanner, entre otros procesos
- **Prensa.** A continuación los textos o imágenes son llevados a plancha u otras modalidades, que permiten su reproducción en las máquinas de impresión de distintas especialidades como el Offset
- **Acabados.** Última etapa relativa a pegado de carátulas, empaste, encuadernación y otros similares.

Dentro de estas etapas tecnológicas es posible encontrar distintas especialidades, que pueden ser realizadas por establecimientos diferenciados o integrarse y ejecutarse en una sola compañía. Los insumos de este proceso son los diseños que los editores entregan, así como las materias primas que se adquieren de otros sectores: papel de distintas clases, pastas, tintas, sustancias químicas; planchas, mantillas y demás.

Al nodo editor corresponden las tareas de diseño de productos, de acuerdo con las demandas percibidas en grupos específicos de consumidores. En el caso de los libros y revistas se coordina en esta fase el trabajo de autores, ilustradores, dibujantes, diagramadores para estructurar un cuerpo de información e imágenes en un texto, que será reproducido por el impresor tantas veces como lo desee el cliente. La mayoría de los editores nacionales y un buen número de extranjeros se encuentran concentrados en Bogo-

tá, desde donde contratan servicios a impresores localizados en la ciudad o en otras regiones.

En el trabajo de crear libros como manuales universitarios, textos educativos, obras de interés general, se requiere combinar el aporte de distintos especialistas, a partir de alguien con formación académica, pero también con sentido de las necesidades del mercado y visión comercial. En muchos casos las casas editoriales forman a este personal o le consiguen en las universidades. El gestor de la obra se apoya en asesores, correctores de estilo, expertos en el idioma, y en el caso de trabajos que serán promocionados en otros países, revisores de España y México. Cuando se ha concluido el diseño, se tiene el activo de llevar a películas o disco de modo que se proceda al trabajo de impresión.

Se habla de cadena productiva en la medida en que las firmas que pertenecen a estos tres nodos, son proveedoras –hacia atrás en el encadenamiento– de otra u otras firmas de algún bien o servicio y así sucesivamente hasta llegar al consumidor final. Como se ha dicho, estos intercambios pueden ser simples transacciones técnicas y económicas o acuerdos más complejos en que los actores sociales involucran motivaciones de cooperación y confianza.

Los convenios productivos entre las diferentes unidades, sean formalizados o no, tiene que ver con aspectos de calidades y volúmenes ofrecidos, tiempos de entrega, precios y formas de pago, diseños de los productos ofrecidos –bienes o servicios– asesoría técnica y soporte tecnológico para garantizar determinados productos. Se supone que en torno a estas actividades es posible crear un espacio de relaciones empresariales en el que pueden surgir las formas de cooperación productiva típicas del *cluster* con sus componentes de confianza mutua, respeto a ciertas reglas implícitas, continuidad de los vínculos, estabilidad de los pedidos, mantenimiento de precios, entre otros.

Como se ha indicado antes, los encadenamientos y nexos significativos, no son sólo los que ocurren en el interior del sistema productivo, sino también los que se estructuran en relación con otros sistemas:

- Financiero. Créditos, capital de riesgo y similares
- Educativo. Capacitación, formación, calidad del recurso humano y demás relacionados
- Tecnológico. Relación con Colciencias, centros de desarrollo tecnológico, productivo o empresarial
- Instituciones de representación. Gremios, asociaciones, ferias

- Instituciones gubernamentales. Ministerios, institutos, entes de regulación.

Es evidente que un factor primordial de los *clusters* como es la localización y concentración de las empresas en el espacio con mejores posibilidades de interacción y aprovechamiento o creación de ventajas, no está presente en la cadena gráfica colombiana. Se presenta un apreciable agrupamiento de grandes editores e impresores en la capital, por tratarse del mercado nacional más grande, en tanto que las principales compañías papeleras se asientan en el departamento del Valle.

No obstante, otros rasgos característicos del funcionamiento de esta cadena, del mismo modo que las prácticas productivas y estrategias de negocios empleadas en el período más reciente resultan muy afines a la conformación del *cluster*. Con relación a lo primero debe mencionarse la presencia importante de relaciones de subcontratación; la base tecnológica de la producción de impresos que hace posible la descentralización de las tareas de elaboración y la diversificación de la producción –de hecho, a partir de un mismo conjunto de aparatos y equipos, se pueden hacer distintos bienes según encargos tanto de clientes como de empresarios colegas– y también la posibilidad de súper especialización para las empresas.

Asimismo, también aparecen asociados al mejoramiento de las interacciones productivas, algunos de los siguientes cambios tendientes a ganar competitividad que se promovieron durante los últimos años en los establecimientos consultados:

- fortalecimiento del área comercial
- internacionalización del negocio mediante la búsqueda de socios externos, alianzas estratégicas y localización de plantas en países vecinos
- aplicación de normas ISO para certificar productos y procesos
- incorporación de nuevo equipo de producción
- utilización de sistemas para estandarizar y reforzar competencias y perfiles laborales
- uso de nuevas formas de organizar el trabajo orientadas a estimular la participación, la creatividad y el trabajo en equipo
- perfeccionamiento en la planificación de la producción para responder mejor ante los clientes, buscando precisión y mayor alcance del cálculo de todas las variables y aspectos del proceso
- aproximación a firmas extranjeras para asociarse

o emprender proyectos conjuntos. Algunos conglomerados nacionales tienden a organizarse como grupos integrados y concentrados en torno a los medios de comunicación como negocio completo, así, un ejemplo de ello, Casa Editorial El Tiempo que agrupa periódicos, revistas, editores, impresores, canales de televisión y telefonía celular.

Es importante señalar que estos cambios, en considerable medida se apoyan en el uso de medios informáticos, de modo que los empresarios del sector gráfico nacional, por medio de las redes integran información y aportes generados en distintos espacios especializados: reciben diseños, envían pruebas a sus clientes, realizan su programación de planta y de equipos y se comunican con sus proveedores. En algunos casos hasta ahora se comienzan a estructurar hacia adentro y hacia fuera del sistema productivo el trabajo en red, pero hay completa claridad sobre su importancia y prueba de ello es la siguiente consideración:

‘Yo quiero que mis clientes un día puedan a través de la red, meterse a mi programa de producción y ver donde están todos sus libros [...] y yo quisiera poderme meter al programa de producción de todos mis proveedores y saber donde están mis productos, sin tener que llamar por teléfono [...] eso me permite manejar la programación de mis inventarios, la programación de mis entregas’⁹.

Relaciones entre empresarios, proveedores y clientes

A continuación, se examinarán los intercambios productivos entre los nodos: *industria papeleras-industria gráfica*, con sus distintas áreas especializadas y –*editores*. Del mismo modo se adelantará una reflexión sobre el intercambio establecido con quienes les abastecen de insumos y con los compradores de sus productos. Como se verá, los clientes pueden ser internos al sector gráfico cuando un impresor recibe encargos de editores o de otros impresores, o de empresas no relacionadas con la actividad gráfica.

En términos generales, es evidente en los empresarios del sector la tendencia a fortalecer los vínculos productivos e interactuar más coordinadamente, de modo que este aspecto se ha constituido en un componente de sus estrategias y planes de competitividad. Sin embargo, los entendimientos más fluidos no se pre-

⁹ Entrevista Impresor 3.

sentan entre productores del mismo renglón, sino entre firmas de diferente especialidad o que contribuyen al proceso con aportes distintos y complementarios.

Como se apreciará a continuación, son diversos los logros y cambios que surgen y se sustentan en entendimientos y vínculos entre firmas. Las empresas grandes son las que más significativos avances registran y más decididamente se han comprometido en estas prácticas, tal es el caso de las papeleras que muestran un buen número de nexos efectivos con compañías y organismos del exterior. En todos los nodos se registran mejoras del proceso, las materias primas, los productos, las prácticas comerciales y la organización interna, motivadas en el escenario de las relaciones productivas; igualmente es evidente el empleo de informática y avanzados medios de comunicación confluyendo con estos cambios.

Para la mayoría de los empresarios con quienes se dialogó, la relación con proveedores es algo definitivo y se ha tendido a seleccionar a los mejores según calidad y precio, y a concebirlos como socios. Existe buena disposición y avance en el nodo imprentas, para conformar más sólidos y efectivos intercambios con proveedores de otros sectores como fabricantes de tintas, papeles o pegantes. Así, comienza a ser usual para algunos empresarios poder solicitar cambios o mejoras a la manera como se presenta un insumo o a las condiciones de negociación.

... 'nos casamos con el proveedor, le cumplimos estrictamente con su cheque, tenemos mucha seriedad en los compromisos; aquí es muy grave tratar mal a un proveedor, casi para despido; esto porque en ciertos momentos difíciles, si no es así, ellos podrían darnos la espalda y no apoyarnos en lo que necesitamos. En caso de que el mercado ofrezca un producto con calidad superior, se le demuestra a nuestro proveedor, se le pide la misma calidad y se le da ocasión de desarrollarla'¹⁰.

En la relación con los clientes se advierte similar disposición a cualificar y dar estabilidad a los vínculos, para lograr una integración más eficiente, no sólo con los editores sino también con otros consumidores de impresos externos al sector que encargan catálogos, publicidad, empaques. Se ajusta la estrategia

a segmentos de mercado exigentes en atención y propicios a mantener una especial forma de comunicación e interacción continua con el cliente. De modo análogo, si el cliente, sea editor o no, garantiza un período adecuado de estabilidad y continuidad, el impresor tendrá mejores condiciones para adquirir equipo y mejorar su capacidad productiva.

En varias de las empresas consultadas, la búsqueda de estrechos vínculos con el cliente, haciendo más eficiente y rápida la comunicación y facilitando la expresión de lo que en concreto éste desea ver en el producto, está conduciendo a la incorporación de avanzadas tecnologías que permiten una interacción continua y en línea con los clientes. En las empresas más avanzadas la relación con los clientes tiende a incorporar más elementos de servicio, distribución, además de calidad, confianza y oportunidad. El hecho de que se mantengan buenas relaciones, con fidelidad comercial entre impresores y clientes que saben bien cuales son los nuevos productos que hace posible la innovación tecnológica, incide en la adquisición de nuevos equipos: es usual en ciertos segmentos que al responder a demandas especiales o novedosas de los clientes, el impresor genere innovación y mejore en su proceso y capacidad productiva.

Es significativo que por diferentes que sean los cambios en la organización del negocio gráfico, siempre conducen a una valorización de las relaciones productivas como elemento estratégico. Así ocurre con la conformación de conglomerados alrededor del negocio de la información en la perspectiva de buscar socios extranjeros, localizar plantas en el exterior y especializar los negocios: se mantiene una separación administrativa y jurídica entre sus establecimientos gráficos, pero es fundamental la complementariedad y eficiente interacción.

En tal sentido, el grupo Carvajal, constituyó un holding diferenciando sus negocios en doce áreas, en uno de ellos se agrupan impresión digital, impresión offset, libros animados, directorios telefónicos, entre otros productos. En otros grupos se encuentran editoriales y Propal la principal firma fabricante de papel del país. Por su parte, la casa editorial El Tiempo muestra más diversificación con sus inversiones en diarios, compañías de prensa y pre prensa, edición de

...

¹⁰ Entrevista Impresor 2.

Número de ventajas productivas, mejoras tecnológicas u organizativas introducidas en las empresas analizadas, dentro de la lógica de cooperación y eficiencia de la cadena productiva							
En relación con Nodo	Papeleros	Preprensa	Impresión	Editores	Proveedor materias primas	Clientes de fuera del sector	Fabricantes de maquinaria
Papeleros	2		3		5	1	
Preprensa			1	3		2	
Impresión	6	1	9	7	7	8	3
Editores			6			1	

Actividades y aspectos productivos concretos en que se reportaron cambios		
Nodo	En relación con	Mejoras o logros conseguidos
PAPELEROS	Proveedores extranjeros de materia prima	Condiciones de abastecimiento de materias primas Condiciones de pago de las mismas Asesoría en aspectos tecnológicos
IMPRESORES	Papeleros locales Fabricantes de pegantes, tintas	Creación de nuevos insumos (principalmente papeles y pastas) Condiciones de abastecimiento
	Otros Impresores Clientes editores Clientes de fuera del sector (publico comercial, farmacéutica, productos de belleza)	Aplicación de normas ISO, uso de indicadores de calidad Planeación de la producción Perfeccionamiento de procesos
	Clientes Impresores Clientes editores Clientes de fuera del sector	Mejora o desarrollo de nuevos productos Estabilidad en los pedidos
EDITORES	Impresores Compañías de preprensa	Entrega oportuna de pedidos Calidad y garantías frente a la piratería Mejora de productos Diseño de nuevos productos

revistas y libros, publicidad, televisión, telefonía, pero mantiene unos bien planeados y diseñados mecanismos de intercambio de servicios entre empresas. La Compañía Legis, dentro de una estrategia distinta, que implica la asociación con inversionistas extranjeros y localización de plantas en otros países, ha tendido a diversificar sus negocios, conformando nuevas áreas de información profesional especializada orientada a la difusión en Internet y creación de nuevos productos: sus nexos con clientes, proveedores y socios son cada vez más elaborados y apoyados en internet.

En otros niveles del mercado gráfico, ha sido determinante la tendencia de los clientes a negociar con una sola empresa todos los procesos y trabajos que antes contrataba por separado: escogen una empresa, le encargan el trabajo principal y le confían la contratación de los demás procesos, dentro de los mismos niveles de calidad; de esta forma el empresario

que recibe el encargo, debe relacionarse con un conjunto confiable de establecimientos. En otras franjas, como son las empresas del sector publico comercial, la típica fragmentación del proceso en diferentes unidades productivas parece extinguirse por las necesidades de calidad y compatibilidad de las tecnologías en distintos procesos; la consecuencia es una reintegración de procesos, que concentra en una sola compañía avanzada tecnológicamente y acreditada, lo que antes hacían distintos subcontratistas. Si bien este proceso disminuye la importancia de las relaciones *intra-industria*, hace significativas las interacciones con sectores distintos al *gráfico* o *extra-industria*.

Los anteriores cuadros, elaborados con base en las respuestas de los entrevistados, son un sencillo conteo y clasificación de nuevas prácticas introducidas y actividades que se mejoraron en las empresas como producto de exigencias y estímulos derivados

de relaciones de cooperación con otros actores del sistema productivo. Aunque son diversos los aspectos que pueden cambiar y el cambio puede ser de diferente intensidad, de este modo se puede conocer qué nodos de la cadena productiva se encuentran mejor articulados y qué aspectos se han señalado como un logro atribuible a las nuevas dinámicas de interacción.

El hecho más notable que se deduce del cálculo es la concentración de cambios productivos en el nodo impresor, en primer lugar, en relación con los colegas a los que se encargan trabajos, después con los clientes de fuera del sector, pero también en relación con proveedores de papel y otras materias primas. Por lo anterior, los beneficios más frecuentemente señalados tienen que ver con la mejor disposición de insumos y productos, calidad, oportunidad y condiciones de negociación; todo lo cual resulta indudablemente conectado a otras mejoras a nivel de proceso, tecnología y organización. A continuación se presentan algunos ejemplos de estrategias colaborativas y sus resultados para las empresas.

CINCO CASOS ILUSTRATIVOS

Papeleros mejoran sus condiciones para adquirir materia prima

Son notables los avances que a este nivel se han dado, principalmente en el período reciente y en relación con compañías extranjeras. Dado que la producción de pulpa de papel a nivel nacional es baja y no alcanza a abastecer la demanda, la pulpa de fibra corta que elabora Propal a base de bagazo es adicionada con madera que se importa en su totalidad. Los costos de importar este insumo resultan agravados por el factor devaluación, a lo cual se debe adicionar el problema de los períodos de alta demanda en que pueden no cumplirse los compromisos con puntualidad. Circunstancia ante la cual Propal acordó con sus proveedores la definición de cupos de importación que deben ser respetados.

La cuestión de las materias primas resulta de mucha importancia en el contexto del esfuerzo por optimizar el proceso y mejorar su desempeño dentro de la cadena que adelanta Propal. De una parte, la calidad de los insumos contribuirá al propósito de disminuir los reclamos, evitando desperfectos en el producto. De otra parte, mediante pactos con los proveedores, se ha avanzado en la disminución del stock de las materias que son costosas, y en establecer un pago

fraccionado que ocurre, no cuando consignan la materia prima, sino cuando esta es consumida.

Lo anterior ha sido facilitado porque las compañías de E.U. que fabrican grandes volúmenes buscan garantizar servicio y calidad para el cliente, lo cual se refleja también en las asesorías que realizan a las empresas compradoras; según un ingeniero de Propal, es posible pedir el envío de un técnico que apoye en algún problema en particular, como el adecuado funcionamiento de alguno de los químicos que compran; antes no se buscaban aportes como ese, dado que existía cierto cierre y dependencia total respecto a la antigua compañía propietaria, la Internacional Paper Company como fuente de solución a los problemas¹¹.

Nuevos papeles desarrollados a solicitud de un impresor

Algunas empresas de tiempo atrás han conseguido logros técnicos trabajando coordinadamente con sus proveedores. Es así como se han hecho avances en relación con el nodo papelerero: en 1977 cuando Printer Colombiana inició su actividad, el único papel disponible para elaborar libros en el país era el Bond de Propal. Mediante un trabajo conjunto de las dos compañías se desarrolló el papel marfil para libros, del que en 1985 la papelería vendía 12 mil toneladas; similar logro se tuvo con Cartón de Colombia respecto a un material especial para tapas de libros que durante los siguientes años adquirió Printer.

No obstante, en este tipo de adelantos sólo se puede participar dentro de determinadas condiciones. Consideradas las repuestas de los entrevistados respecto al insumo papel y sus relaciones con las dos grandes papeleras nacionales, se pueden diferenciar tres situaciones:

- los papeleros en acuerdo estratégico con grandes impresores desarrollan o mejoran un producto respecto del que existe seguridad de buenos niveles de demanda futura
- para ciertos demandantes y tipos de papel está descartada la posibilidad de adquirir el producto localmente por falta de calidad en la elaboración y deben importarlo en su totalidad
- los pequeños impresores compran el producto a nivel nacional, sea por medio de cooperativas u otros intermediarios, tienen muchas dificultades

¹¹ Entrevista Papelería 1.

con sus pedidos, son deficientemente atendidos en sus reclamos sobre calidad, y no son tomados en cuenta por los grandes fabricantes.

En el primer caso los impresores logran avances conjuntamente con los proveedores, llegándose a crear una oferta que a la postre resulta en beneficios para todo el sector y en ampliación del mercado, así por ejemplo, Propal desarrolló un papel esmaltado mate, cuya primera producción fue adquirida por Printer. En palabras de un directivo:

'...en eso sí trabajamos permanentemente en la relación con el proveedor, eso sí ha sido una estrategia de Printer toda la vida. Tratando de ver alternativas del producto, por ejemplo Propal nos ha llegado a producir papeles en unos gramajes que ni se le hubiera ocurrido nunca producirlos. No lo inventamos nosotros, simplemente mejoramos, buscamos formas de hacerlo mejor. Rompimos paradigmas en la empresa, que solamente este es mi catálogo y de aquí no me salgo. Pero eso finalmente revierte en mercado. Es muy difícil decirle a Propal venga desarrollamos este papel y me lo vende solamente a mí. No, eso finalmente revierte en mercado [...] permitió a Propal atender un mercado que empezó a crecer y desarrollarse. Y después vino la Oveja Negra, que fue el que más disfrutó ese papel porque ese era el que necesitaba para producir sus obras. Y el mayor comprador durante el 84 y 85 de ese papel, ya no fue Printer, fue la Oveja Negra..'¹².

La importancia de conocer y mejorar una nueva máquina

En este caso, el nexo eficiente se establece entre Cargraphics, compañía de impresión digital del grupo Carvajal y una división fabricante de equipos de IBM. La firma colombiana ha estado entre las primeras del continente en el uso de equipo digital y tiene dentro de su plan estratégico mantener las mejores relaciones de intercambio técnico con su proveedor de maquinaria.

Esto permitió que en un momento incipiente de desarrollo del proceso digital, el fabricante extranjero conociera la técnica y mejorara su equipo antes de difundirlo más ampliamente a otros compradores: *'...pienso que IBM manejaba mucho la parte de procesamiento digital y todo eso, pero de impresión no*

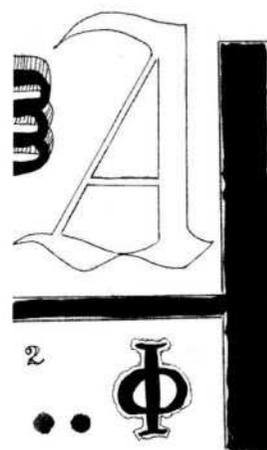
sabían nada, recibimos la primera máquina y nos dijeron aprendan, ayúdenos a mejorarla y eso se hizo...' Por otra parte, el hecho de que cierto modelo se haya adquirido en esta compañía de Carvajal, se constituye en un referente para su aceptación en todo el sector.

El nexo con esta compañía se ha mantenido, haciendo posible probar y mejorar otros modelos, en una cooperación que perdura a pesar de los temores y dificultades para la visita de los técnicos extranjeros al país. Lo anterior ha significado para Cargraphics descuentos, facilidades de adquisición de equipo para sus plantas en países vecinos como México; del mismo modo que un anticipado y privilegiado conocimiento de las máquinas un año antes de que estén a disposición de los competidores:

'...cuando el equipo sale al mercado tu ya lo conoces por arriba por abajo, sabes que puedes hacer con él, entonces te da una ventaja sobre la competencia [...] ya sabes qué ajustes hay que hacerle, sabes hasta dónde puedes llegar con él y es información de primera mano; muchas veces ellos tiene sus máquinas en el mercado y tu sabes qué es lo que van a sacar el próximo año, mientras que tu competencia no lo sabe, puedes tomar la decisión de si invierto o no invierto. Ellos ganaron con observar el funcionamiento de las máquinas, luego la venden por montones, la máquina cuando nos la entregaron todavía no estaba en el punto, se hizo desarrollo. Ambos ganamos de esa parte; el mero hecho de que Cargraphics impresión digital tenga máquinas IBM les abre las puertas para que vendan en otra parte...'

Esfuerzos de logística y creatividad para mantener al cliente

La estrategia de 'solucionarle todos los problemas al cliente', aún algunos no relacionados con la elaboración de un impreso, se concibió en OP Gráficas a mediados de los noventa, cuando desaparecieron las ventajas que la Compañía derivaba de ser pionera en el uso de scanners para selección de color. La pericia en pre prensa y la calidad dejó de ser un factor diferenciador porque varias compañías habían asimilado



¹² Entrevista Impresora 8.

esa tecnología y con las mismas películas podían imprimir o tener un resultado similar, aunque fuera con diferentes equipos; fue necesario entonces diferenciar-se ofreciendo otro tipo de ventajas a sus clientes.

Es así como desarrollaron del sistema de prueba remota por internet, lo que significó diseñar un software y encriptación especial para garantizar seguridad y calidad en la comunicación y responder más eficientemente ante el comprador; naturalmente, la aplicación de esta tecnología exige cierta infraestructura del comprador. Igualmente, desde hace dos años han incorporado una tecnología que permite hacer la personalización del impreso para suscriptores, superando el sistema de sticker adherido; con lo cual se avanza en el objetivo de individualizar el impreso y adecuarlo a una necesidad del marketing contemporáneo como es la publicidad personalizada¹³.

Sin embargo, el cambio más notable respecto al entendimiento con los clientes ha sido la incorporación de la distribución de los impresos elaborados: se encargan de enviar las cantidades requeridas a distintos puntos del país en fechas acordadas; es lo que se hace con la compañía Leonisa al coordinar la entrega del material promocional en cada una de sus zonas. Ser efectivos con estos procesos de distribución, ha exigido hacer alianzas con empresas de transporte después de analizar cuál puede prestar un mejor servicio y garantizar volumen con mejores tarifas.

En el escenario de intensa guerra de precios que se vive y ante la incertidumbre de poder emprender una carrera tecnológica grande para renovar muy rápidamente la tecnología, la Compañía se ha enfocado a aportar valor agregado a sus clientes, 'fidelizarlos y mantenerlos' asumiendo servicios complementarios. Con esta forma de agregar un servicio a un producto que tiene un considerable aporte de trabajo de prensa de alta calidad, se tiene la seguridad de que el cliente no va a acudir a otro impresor considerando el criterio precio, porque se ahorra la coordinación de una tarea y puede reducir parte de su estructura.

Otra fortaleza que se ha desarrollado para asegurar a los clientes, es la disposición a elaborar trabajos con una alta complejidad técnica y apoyar la elaboración de diseños muy originales y exigentes en creatividad, para los que otras compañías tienen poca dis-

posición. Trabajos a los que llaman 'chicharrones', que pueden ser diseños únicos. Ejemplo de ello, una publicidad muy llamativa de Leonisa en papel pergamino para insertar en revistas en víspera del día de las madres, que requirió un especial esfuerzo de diseño e inventiva para usar el equipo. Esta disposición a trabajos de complejo diseño o montaje, a veces con estrechos límites de tiempo, ha permitido a la compañía mejorar sus nexos con firmas extranjeras que tienen filiales en varios países latinoamericanos y acrecentar sus pedidos mercados de Perú, Venezuela y Puerto Rico.

La disposición a la atención directa y preocupación especial por el comprador, puede ser expresada con el hecho de que alguien con la importancia de un socio fundador de la Compañía atiende personalmente a un cliente, aunque su pedido no sea de los más grandes. En la misma dirección, se aprovechan todas las visitas a la planta y se acude a donde los clientes para aproximarlos y conocer sus expectativas sobre mejoras en el producto.

Editores de revistas: estímulos a la cadena productiva hacia el interior y hacia el exterior del grupo propietario

La evolución del antiguo diario El Tiempo¹⁴, base de lo que hoy es un complejo de empresas e inversiones en el sector de la comunicación, del mismo modo que el manejo de las publicaciones periódicas que desde fines de los ochenta, tuvo mucho que ver con el impulso de Multirevistas¹⁵, la empresa del grupo especializada en publicaciones periódicas; proceso que muestra la necesidad de adaptarse a la demanda, tanto como la aplicación de una nueva estrategia de negocios.

Es significativo que a partir de una publicación de espectáculo y farándula llamada 'Aló' en 1988, Multi-

¹³. La experiencia de varias compañías en impresión personalizada, plantea la necesidad de disponer de completas y actualizadas bases de datos de distintos tipos de clientes, lo cual ofrece dificultades en la actualidad.

¹⁴. Desde 1977 se crearon como revistas semanales adjuntas al periódico, Carrusel, Motor, Habitar, Viajar, Eskape, Suplemento de Time; Portafolio, cumple el rol de diario especializado en finanzas y negocios. Como parte de un esfuerzo de descentralización de información, que incluye el montaje de plantas con rotativas en dos ciudades e infraestructura para transmisión vía satélite entre ellas se han creado las secciones regionales diarias El Tiempo Caribe, El Tiempo Cali. Para regiones de Tolima, Boyacá, Cundinamarca, Llano, Zona cafetera, circulan los semanarios llamados 7 Días.

¹⁵. A cargo de esta unidad especializada de negocio se tienen también los títulos: Gestión y Enter, dedicados a temas gerenciales e informáticos respectivamente y Luna, Winnie Poh, Princesitas, Boom, para el público infantil.

revistas aprovecha oportunidades en el mercado y posiciona un producto que desde 1992 se va diferenciando progresivamente para segmentos especializados de lectores, de modo que se llegan a crear títulos como *Aló casa*, *Aló carros*, *Aló Moda*, *Aló Computadores*, entre otras.

Si bien los descendientes del principal gestor del diario, constituidos en grupo de propietarios, controlan directamente o en alianza estratégica variados negocios relacionados con editorial y librería, televisión convencional y por cable, telefonía móvil, páginas web, call center, y demás, sus inversiones editoriales se concentran desde 1995 en la casa editorial *El Tiempo*, CEET, la cual bajo un esquema matricial íntegra y controla cinco unidades estratégicas de negocio para manejar tanto el periódico y las revistas, como los llamados nuevos medios¹⁶.

Dentro del grupo se mantienen nexos productivos entre las empresas que pueden prestarse servicios, y se ha dado un esfuerzo por integrar progresivamente al grupo a otras empresas, de modo que se complete el conjunto de procesos y capacidades productivas necesarias a las publicaciones que elabora: se tenían participación accionaria desde 1983 en *Printer Colombiana* y en 1995 se decidió adquirir por completo y fusionar con su firma impresora *Tempora*. Otro caso: la reciente adquisición de acciones en *Zetta Comunicadores* parece tener el mismo sentido.

Un directivo se refirió a la intención de crear y aprovechar sinergias corporativas y desarrollar estrategias conjuntas entre las distintas compañías, a través de nexos productivos que generen dinámicas de cooperación y eficiencia. Ejemplo de lo anterior puede ser la explotación de nichos especiales del mercado publicitario combinando, con las distintas publicaciones, las tres formas de generar utilidades: publicidad, circulación y forma mixta; del mismo modo, el hecho de que *Printer* en condiciones competitivas respecto a otros impresores elabora los fascículos coleccionables en papel esmaltado que el diario entrega a sus lectores. Se insiste en que estas relaciones productivas conserven la autonomía, rentabilidad e independencia administrativa de cada empresa y no favorezcan o subsidien a ninguna.

Las sinergias dependen tanto de una complementariedad técnica y económica entre plantas eficientes, como de la posibilidad de estructurar muy sólidamente ciertas actividades en función de las necesidades de

todas las compañías. Dirección de mercadeo y equipos de investigación y producción que apoyan las decisiones y el manejo de las empresas. Otras formas de sinergia son: concentración de volúmenes de encargos de impresión en *Printer* para obtener mejores precios a tiempo que se garantiza un período largo de pedidos estables a esa Compañía; en el caso de *Multirevistas* la tarea de las suscripciones se apoya en las bases de datos de *Casa Editorial el Tiempo CEET* y en información generada por el Call center; el acceso a tarifas preferenciales de publicidad baja el precio de la suscripción y significa más difusión para las publicaciones; creación de una firma distribuidora más efectiva y adecuada a las publicaciones de CEET, superando así las trabas de *Distribuidoras Unidas* y creando de paso clientes para la misma.

Es claro que el sentido de cooperación va más allá de las relaciones entre las empresas del grupo. Dado que es una premisa de trabajo tener una buena relación con los proveedores, buscan un grupo reducido y muy sólido de proveedores en una dimensión de alianza, de modo que se concentre el negocio con pocos o con un proveedor que pueda lograr mejores condiciones económicas al firmar un contrato a tres años o a cinco años. En esos nexos, es fundamental una buena cooperación y asesoría mutua, trabajo en equipo para mejoramiento de la calidad y posibilidad de críticas o sugerencias.

La alta calidad y dinámica en los diseños y presentaciones hace necesaria la cooperación y disposición del impresor a cambios y mejoras, como ocurre frecuentemente en aspectos de preproducción y carátulas; del mismo modo respecto a acabados, plastificado, brillo UV, formatos especiales como los de la publicación '*Jet Set*'. En reuniones cada tres meses, se examinan con el impresor ideas creativas y oportunidades de producción: se le plantea elaborar algo que se ha visto en revistas internacionales, o los impresores proponen aplicar una nueva tecnología que acaba de llegar, entre otros aspectos.

En otro contexto, el dinamismo y las demandas de un editor pueden también irradiar influencias positivas a sectores de la cadena productiva fuera del grupo propietario. Así ha ocurrido con *Ediciones Semana*, Compañía que en medio de poca disposición a adquirir revistas en los consumidores colombianos y la mala calidad del sistema de distribución, ha tenido un papel dinamizador del sector en los últimos diez años, con la aplicación exitosa de estrategias comerciales orientadas a promover la suscripción: la pro-

¹⁶ Entrevista Editor 4.

moción de herramientas, implementos para el hogar, y otras ofertas. En igual sentido se valora el lanzamiento de revistas especializadas en temas como decoración, moda, cocina.

Después de la suscripción, el canal de distribución más importante, pero con orientación preferente a la compra espontánea de las publicaciones, es el de supermercados y puntos de venta. A este respecto debe señalarse una falta de dinámica de la cadena productiva, toda vez que es casi generalizada la crítica de los editores de revistas al carácter monopólico de la principal firma distribuidora; del mismo modo que a los de porcentajes elevados que sobre precio al público cobra por su servicio (del 50% en algunos casos); a la poca cobertura de la colocación y restrictiva forma de exhibición.

Sin embargo, la experiencia ha demostrado que las dificultades del contexto nacional y del mercado para dar continuidad a una revista como esfuerzo editorial y económico, pueden ser menores para una firma como Semana que actúa como grupo especializado y maneja un variado conjunto de títulos de amplia aceptación.

El grupo Semana, además de la revista de temas generales y de actualidad que lleva ese nombre y de las revistas Semana colección con temas especiales como cocina, decoración, moda, novias, edita cinco títulos más en temas diversos, entre ellas revista Dinero, destacada publicación de economía y negocios. Para la edición de estas publicaciones se ha establecido un esquema de trabajo en el que hay independencia y autonomía en cada revista desde el punto de vista editorial, y sólo se encuentra una coordinación o plan general en los aspectos del producto y el esfuerzo comercial; este aspecto es más significativo tratándose

de publicaciones relacionadas de distinto modo con la actualidad política y la economía nacional.

Es evidente que un grupo que cuenta con más de siete revistas –varias de ellas generando la totalidad de sus utilidades con publicidad– con reconocimiento en el mercado, que incorpora las más avanzadas posibilidades en materia de papeles esmaltados, diseño, presentación, diagramación y otros, al momento de pactar sus trabajos de pre prensa, impresión, acabados y varios, consigue condiciones de negociación y costo favorables y puede como grupo editor generar interacciones muy significativas con otros sectores de la cadena.

A este respecto debe señalarse que la buena posición de estas publicaciones en el mercado ha estimulado y requerido avances productivos importantes en establecimientos de pre prensa e impresión. La demanda estable de los editores, su permanente incorporación de innovaciones en diseño y sus exigencias de calidad y absoluto cumplimiento en las entregas fueron una fuente de estímulos y oportunidades para Zetta Comunicadores, empresa que por esta camino llegó a ser la más avanzada en ese campo en el país. A partir de un primer contrato con Ediciones Semana y buscando corresponder a sus crecientes exigencias, Zetta Comunicadores logró consolidar una destacada capacidad de adquisición de las últimas tecnologías e innovación en procesos y diseños, que ha aprovechado para crecer, tener participación accionaria de otras compañías y establecer sucursales en varios países latinoamericanos¹⁷.

Similares nexos productivos y fortalecimiento se aprecia en Tecimpre S.A. en el renglón de la impre-

¹⁷ Entrevista pre prensista 2.

Número de ventajas productivas, mejoras tecnológicas u organizativas introducidas en las empresas analizadas en relación con las instituciones del entorno						
En relación con Nodo	Gremio	Sistema Financiero	Sistema Educativo	Sistema de Ciencia y tecnología	Estado (impuestos nacionales, aduanas, etc)	Otras instituciones Privadas (seguros, transporte, etc.)
Papeleros		1	2	2		2
Pre prensa						
Impresión	2	1	2	3	1	1
Editores						

sión con rotativas; los estables contratos de elaboración de las revistas, con los compromisos de calidad y entrega oportuna le han exigido mejoras en sus equipos, capacidad productiva y de organización de planta. Estos progresos se convierten en ventajas estratégicas para incursionar en renglones como el publidomercio.

Relaciones de la Industria gráfica y su entorno

A continuación, examinamos las interacciones de los nodos industriales de la cadena con las entidades con las que se debe contar para coordinar distintas actividades relacionadas con la gestión y la producción. Nuevamente, el conteo de mejoras, cambios productivos y logros que los empresarios entrevistados realizaron y en los que fue definitivo el entendimiento y cooperación con las instituciones del entorno, muestra logros del sector impresor y papelerero, que se derivan principalmente de sus nexos con entidades del sistema de ciencia y tecnología y del sistema educativo: Colciencias, Sempapel, Sena, Cigraf, esta última manejada por Andigraf.

Aunque las relaciones son menos frecuentes e intensas que las que se mantienen en el nivel propiamente industrial de la cadena, sí pueden llegar a ser muy decisivas para los procesos de innovación tecnológica y crecimiento del sector. Debe destacarse que para los entrevistados este espacio de intercambios, se revela como el más problemático y débil en cuanto a la consolidación de entendimientos y procesos de cooperación.

En donde parece ser más adversa la situación para el avance del *cluster* es en las relaciones con el sistema financiero, el cual se percibe muy generalizadamente como caro e ineficiente, además de carecer de alternativas para los industriales. Obviamente en la evaluación que los pequeños empresarios hicieron de sus relaciones con los bancos, mencionaron los altos intereses y trámites dispendiosos, y no dejó de aparecer la conocida idea que sostiene que los sistemas

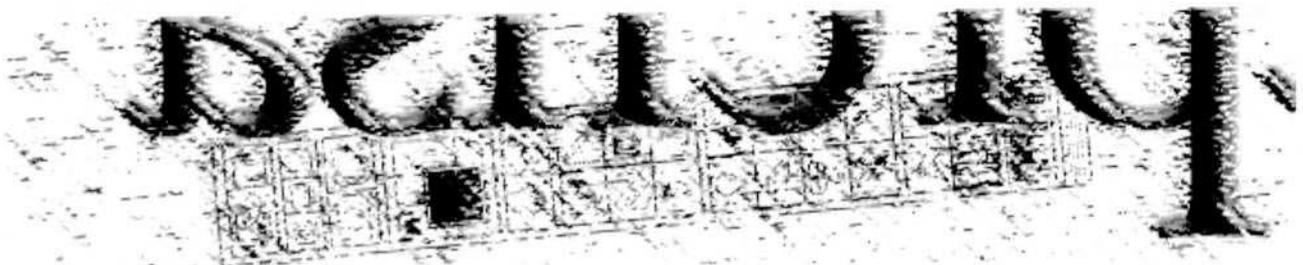
crediticios están diseñados para prestar solamente a quien no necesite.

La situación del sistema educativo resulta también muy adversa a la conformación del *cluster*. Aquí el escepticismo y la crítica se concentró en el Sena, entidad que es percibida como burocratizada, ineficiente y politizada. Se considera que en varias especialidades, su formación es muy teórica, poco práctica y no adecuada a las necesidades de las empresas; no apoyada en equipos avanzados y marcada por el estancamiento de sus instructores.

De modo muy recurrente se manifestó que, dado el nivel de deserciones en los técnicos en formación, no parece existir una adecuada selección de la mayoría de quienes ingresan a capacitarse, tal vez por la incidencia de recomendaciones políticas, lo cual claramente conduce también a una frágil disposición hacia el oficio. Son escasos los jóvenes egresados que pacientemente pasan el período de bajos ingresos y aprendizaje sobre el puesto de trabajo, que les exige la empresa antes de considerarlos verdaderos técnicos.

Por lo anterior, la formación en los perfiles y calificaciones más determinantes y numerosas es esencialmente interna: el aprender haciendo, que aplican las compañías, o los pocos cursos con que apoyan los proveedores de equipo; por la misma razón sigue siendo notorio el problema del robo del personal ya formado.

El escepticismo y la crítica se encuentra tanto en las empresas grandes y dinámicas tecnológicamente, como en las pequeñas. Aún empresarios que participan directamente en los recientes y decididos esfuerzos de cambio en los programas del Sena, consideran que las iniciativas se abren paso con mucha lentitud y resultan innegablemente débiles ante la gravedad del problema. Se advierte, una creciente expectativa por lo que pueda aportar el Cigraf en el campo de la formación, pero la falta de recursos e instalaciones pesa mucho en su contra; para algunos empresarios lo mejor sería dejar de cotizar para el Sena y poder hacerlo para Cigraf.



Dentro del contexto de condiciones inconvenientes a la conformación del *cluster*, debe mencionarse al sector estatal, sus políticas y actuaciones. Aunque se reconocen muchos efectos positivos de la apertura para el sector y otros progresos, por ejemplo, en las instituciones fiscales y de comercio exterior, la mayoría de entrevistados, refiriéndose a la última década, consideró que en la práctica son poco confiables y coherentes los planes económicos que sugiere el ejecutivo. Se estima que el Estado no cumple sus compromisos en los programas para alcanzar competitividad y tampoco aporta un mínimo de eficiencia en el aspecto fiscal, aduanero, de servicios públicos, seguridad, vías de comunicación, trámites de importación y exportación o crédito de fomento.

Además de la siempre mencionada inestabilidad de las políticas económicas, fiscalismo y falta de visión de largo plazo, se aludió a la debilidad para liderar e impulsar las propuestas derivadas de los acuerdos sectoriales de competitividad, ya que mientras que una entidad tiene ese propósito como consigna, otra se mueve en dirección contraria al pretender suspender la ley del libro, aplicar IVA, o cambiar inesperadamente las condiciones del uso de textos escolares. Por otra parte, las oportunidades de crédito y apoyo de entidades como IFI y Colciencias se conocen y usan poco o parece muy complicado acceder a ellas.

En este contexto, debe entenderse la situación actual de Andigraf, la entidad gremial de la industria, y la consideración sobre la insuficiencia de sus esfuerzos ante los problemas más serios. En términos generales, la debilidad del gremio, más que falta de gestión, reflejaría la pobre asociatividad y sentido de acción conjunta de los empresarios del sector. Muchos empresarios atribuyen su falta de participación a la idea de que los gremios colombianos en general carecen de independencia respecto al Estado y el poder político; fundamentan su accionar en esquemas de lobby y sirven para exponer ciertas figuras en proceso de ingreso a la dirigencia política o estatal, sin grandes compromisos o realizaciones hacia el sector empresarial en la solución de problemas serios como disponibilidad de

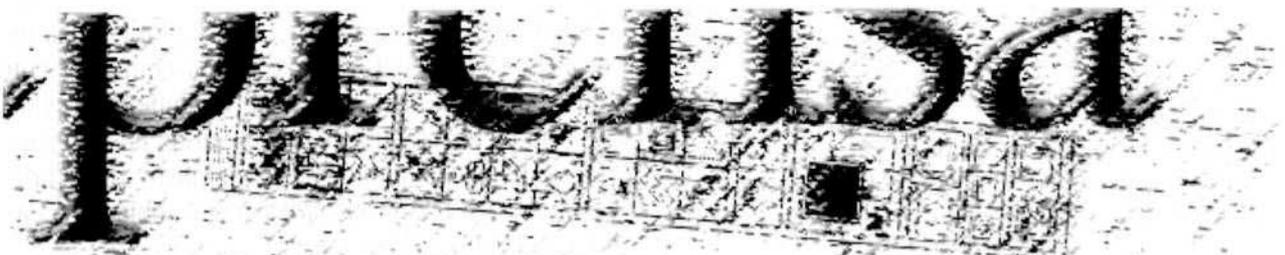
personal calificado, fuentes de crédito, aspectos fiscales y regulativos del comercio exterior.

Los editores de revistas encausan sus esfuerzos a través de Asomedios, entidad que se concentra en el mantenimiento de las condiciones favorables de la ley del libro y en temas como normas sobre publicidad y tributación. Sin embargo, a pesar de la participación de los principales editores se considera limitado el campo de acción del gremio y débiles los lazos de solidaridad que crea entre los afiliados.

Aunque este tema, como el de los nexos con los distintos niveles del Estado, requeriría de una indagación más profunda, se puede considerar que parte de la explicación de este estado de cosas estaría en las actitudes y percepciones que respecto a la asociatividad generó en el empresariado, la larga tradición de nexos perversos, ilícitos y de favoritismo clientelista entre sectores de la empresa privada e instancias públicas que en el período de industrialización por sustitución de importaciones tuvieron lugar en diversos espacios, entre ellos los gremiales¹⁸; los esfuerzos de directivos gremiales con una visión distinta, tardarían en ser comprendidos y en fructificar.

En este sentido se comprende la respuesta del empresario que explicó su aislamiento desconfiado de las organizaciones diciendo: '*...nosotros nunca hemos movido una palanca para que nos faciliten nada...*', o de los que se afilian pero tienen una participación que no va más allá del mínimo indispensable. Para los pequeños impresores el problema está en el costo de la afiliación y, a su entender, en lo poco práctico que puede resultar al ocuparse sólo de las necesidades y problemas de las grandes compañías. Para los entrevistados, si bien el gremio discute y reclama por algunas cosas, resulta rebasado por las propor-

¹⁸ A este respecto conviene recordar el planteamiento, según el cual solamente con la separación entre Estado, empresa privada y organizaciones intermedias se propiciará el aprendizaje y la práctica de una cooperación entre grupos de actores privados y públicos y la creación de la 'confianza generalizada': Op. cit., Messner y otros, *Competitividad sistémica*.



ciones de su tarea. El que no coordine más decididamente sus actividades con las instancias que representan a editores y papeleros se señala como un ejemplo de falta de liderazgo y de confrontar apropiadamente los problemas.

Prácticas arraigadas y falta de valores integradores como obstáculos

No obstante el número y diversidad de elementos que reflejan un desarrollo del *cluster* en el sector gráfico tal como ocurre con el buen nivel de información sobre el tema y las fórmulas para desarrollarlo, los logros y avances atribuibles a la cooperación y mejor entendimiento entre los participantes del proceso, debe reconocerse un conjunto de aspectos desfavorables.

En el campo de las relaciones con proveedores de materia prima y servicios, siempre y cuando el nivel de pedidos sea suficientemente atractivo, se han hecho mejoras en la materia prima, adecuaciones, ajustes, óptima entrega, confianza y cooperación mutua. Un ejemplo de ello, el desarrollo de papeles especiales como el que requiere la impresión digital y asimismo, de parte de los clientes, avances para observar cumplimiento, estabilidad, transparencia y equidad en el trato a proveedores.

Sin embargo, persisten problemas relacionados con la materia prima: los grandes prensistas de rotativa y los consumidores de esmaltados de calidad no encuentran en el país papel adecuado a sus necesidades y deben importarlo¹⁹; los impresores no tiene buenos mecanismos para reclamar con efectividad ante compañías extranjeras cuando éstas envían papel de mala calidad. Muchos comercializadores de materias primas, encargados de mantenimientos o abastecimientos de repuestos no hacen mucho caso de las necesidades de sus clientes, especialmente si se trata de pequeñas empresas. La distribución de revistas es señalada de modo unánime como un monopolio que funciona mal, es caro y no apoya la difusión de una buena proporción de títulos. Naturalmente, entre las empresas y sus proveedores existen diferentes condiciones para negociar y llegar a acuerdos; la impor-

tancia del insumo, la cantidad requerida, el tamaño del comprador y del vendedor, entre otros factores, generan variadas situaciones de poder que inciden en el tipo de nexos que se construyen.

Respecto a la interacción con los clientes, editores e impresores señalaron al unísono la dificultad de los largos y rígidos plazos para el retorno del capital. Lo anterior agravado en los últimos meses, dado que por las condiciones de crisis, un buen número de clientes toman menos en cuenta el aspecto de la calidad y se orientan más por el precio, razón que los ha obligado a bajarlos considerablemente y a aumentar los plazos de cancelación de pedidos. En este sentido, los problemas de baja demanda y menguada capacidad de pago de los clientes, refuerzan la tendencia de gran alcance en los editores y otros clientes gráficos al acortamiento de los tirajes y la preferencia por compras fraccionadas, lo cual no resulta compatible con la lógica de las economías de escala que mantienen la mayoría de los impresores.

Respecto a los editores, la situación no es mejor: en el segmento de textos escolares la baja demanda asociada a la situación de crisis y las condiciones en que opera la comercialización en los colegios, ha desatado una ola de prácticas de competencia desleal que encarecen la comercialización y sitúan al borde de la quiebra a los editores que no participan de otros renglones de producto. Las reuniones para discutir estos problemas y fijar parámetros básicos de competencia y distribución, fijan propósitos que en la práctica no se cumplen.

Una fallida experiencia de exportación conjunta

Una debilidad fundamental del sector gráfico nacional, para desarrollar procesos de cooperación empresarial queda ilustrada con la experiencia que tuvo un grupo de impresores en un proyecto en que coordinaron sus esfuerzos para licitar colectivamente grandes pedidos en los mercados andinos y de Centroamérica, mediante un esquema de asociación temporal, en el cual 5 a 8 empresarios se reúnen para participar en licitaciones internacionales: hacen conjuntamente el estudio de las condiciones, con la idea de trazar una estrategia que los lleve a contribuir con cuotas al pedido que se llegue a vender. En estas licitaciones se ha tenido éxito en varios países, pueden ser negocios tan grandes y atractivos como proveer todos los textos escolares que el gobierno ecuatoriano donará a las escuelas.

¹⁹ Propal recientemente terminó la instalación de una moderna planta de esmaltados, pero hay evidencia de insatisfacción de los impresores con la calidad del nuevo producto, escasez y especulación con algunas referencias de bond y desatención a reclamos. Ver *Portafolio*, Abril 1 de 2002 p. 20: 'Cuándo la calidad se queda en el papel'.

No obstante, esta forma de incursionar en el mercado motivó conflictos y malos entendidos que produjeron desconfianza: varios empresarios se salieron de los límites del acuerdo y buscaron individualmente contactar el cliente y tomar su pedido. Del mismo modo, otras estrategias de comercialización se cruzan o chocan: en misiones de compradores donde los empresarios sienten que acabaron trayéndole clientes a sus competidores internos, optan por participar en misiones de feria para promover sus productos pero cada uno por su cuenta.

De modo que la lógica del esfuerzo conjunto, a pesar de sus posibilidades no condujo a buenos resultados, según un empresario por falta de ética y reglas de juego claras: 'si sale un trabajo de rotativa hay pelea entre los que tienen ese sistema por cogerlo cada uno solo'. En general, faltó en este experimento una visión de largo plazo y elementos de confianza entre los actores, que estimularan posponer las ganancias inmediatas y el interés individualista en función de proyecto más consistentes, pero compartidos, a mediano y largo plazo:

...las políticas se trazan en épocas de bonanza y funcionan en épocas de bonanza cuando todo el mundo está lleno de trabajo, pero viene una medio bajada del trabajo y todo el mundo se pasa a las normas de la competencia feroz y los acuerdos fracasan y eso pues ha sido la norma y como no tenemos un gremio, un liderazgo gremial fuerte que obligue a todo el mundo a estar en ese campo, por que les da miedo que fulanito se enfade, que tal cosa, entonces entra todo el mundo en las guerras y los acuerdos se acaban y eso es malo para todo el mundo, para todo el mundo, nadie se beneficia, se beneficia es el cliente de los impresores²⁰.

Como se ve, en este caso de impresores que pertenecen a un mismo mercado, en donde asociarse permitiría conseguir y elaborar conjuntamente grandes pedidos en acuerdos de producción conjunta, no se consiguió construir una estable interacción. Esta experiencia podría probar la ausencia de valores compartidos y principios implícitos como elementos cohesionadores para sustentar y dar continuidad a los acuerdos y hacer realidad el *cluster*.

El proyecto de exportación conjunta fracasó en primer término por la desconfianza y falta de aprecio por la acción conjunta, que llevó a que no se respeta-

ran los compromisos, cada participante en algún momento quiso 'llevarse el cliente' y hubo lucha de todos contra todos. No sólo incidió el tema del reparto de los pedidos y los criterios para asignar las oportunidades, sino que a otro nivel, pesaron aspectos operativos: dificultades entre empresarios de distintas y desconocidas estructuras de costos para determinar el precio que se reconocería a quien tomara el pedido, cuánto ganaría; a qué se daría prioridad. Igualmente, a la capacidad para ofrecer precio, o entrega oportuna, más si alguien fallaba en calidad y hacía quedar mal a todo el grupo ¿qué debería hacerse?

No fue posible la cooperación formal o asociación de empresas en condiciones de igualdad. Los individuos no pudieron encausar su deseo de ganancia dentro de un proyecto colectivo de largo plazo basado en elementos de confianza y coordinación de esfuerzos; faltó respeto por las reglas implícitas del acuerdo. Tampoco se contó con un ente o institución que por encima de todos pudiera coordinar y liderar los proyectos: para algunos empresarios ese papel podría haberlo cumplido la organización gremial.

La falta de sentido de asociatividad entre empresarios del mismo segmento de producción, hace que funcionen entre los impresores esencialmente las relaciones de dominación-subordinación que espontáneamente surgen en la subcontratación. Empresas medias y pequeñas por largos períodos, más de veinte años a veces, han hecho trabajos con total 'lealtad'²¹, confiabilidad, flexibilidad y adecuación a las necesidades de grandes impresores, sin que estos intercambios lleguen a evolucionar y constituir estructuras productivas más avanzadas. Sin embargo, la estabilidad que han tenido estas relaciones, los elementos de confianza generados y avances recientes en relación con los parámetros de calidad de las normas ISO, dentro de una concepción distinta y en un escenario productivo más dinámico, podrían constituir un factor favorable a la constitución de *cluster*.

La ausencia de elementos de confianza para interactuar entre los empresarios, hace que en varios segmentos, de mucho tiempo atrás, los intercambios se limiten al trueque ocasional de favores como prestarse papel, tintas e imprimirse mutuamente. Los impresores pequeños afirman ayudar a sus grandes clien-

²⁰ Entrevista Impresor 14.

²¹ El aspecto de la lealtad y honradez en estas formas de subcontratación entre empresas impresoras es muy apreciado y buscado por quien encarga trabajos, dada la posibilidad de que quien los ejecuta pueda 'robarse el cliente' y con ello los futuros pedidos de quien lo contrató.

tes impresores en sus casos de emergencia, sin obtener de estos siempre una segura reciprocidad. En unos pocos casos la proximidad familiar o de amistad facilita mejores nexos productivos.

Algunos empresarios gráficos, ven más viables los intercambios y la confianza entre segmentos complementarios, como son las especialidades de pre prensa con impresores o impresores de rotativa con impresores de hojas, y consideran un error pretender que los empresarios de un mismo mercado actúen juntos armónicamente. Debe recordarse, que precisamente un elemento decisivo de los *cluster* como estructura productiva es la capacidad de los empresarios para competir y cooperar al mismo tiempo, esta sería la prueba de fuego de la madurez empresarial y los valores integradores de los actores económicos.

Mientras estas dificultades se presentaron para quienes intentaron la estrategia del trabajo conjunto en los mercados, otras compañías muy dinámicas han optado por asociarse con grandes firmas extranjeras o tienen la expectativa de hacerlo próximamente. De esta forma, aunque sus estrategias de mercado e innovación quedan supeditadas al juego competitivo del inversionista extranjero y no se ha incorporado tecnología avanzada, según un empresario, se gana en nombre y respaldo; acceso a capital y mercados importantes; posibilidades de compra ventajosa por escala de insumos y equipo. Tal es el caso del empresario de Editorial Presencia, de la que participa accionariamente la multinacional canadiense Quebecor, quien afirma que su compañía logró en poco tiempo niveles de ventas en Estados Unidos, que no había alcanzado antes con muchos esfuerzos y gastos por su cuenta.

Conclusión: el *cluster* gráfico latente y sus distintas configuraciones

Considerados tanto los avances y aspectos favorables, como los tropiezos que hemos puntualizado, en general se puede decir que se advierten manifestaciones inconexas pero creativas de la noción de *cluster* en las relaciones productivas internas al sector gráfico y entre éste y sus diversos proveedores y clientes. Existe una concepción de *cluster* en las actitudes y expectativas de un buen número de empresarios respecto a sus colegas de la cadena productiva, manifiestas en prácticas innovadoras, que constituyen un potencial

ejemplificador si se difunden lo suficiente entre los participantes de la cadena, de modo que lleguen a realizarse en mayor escala y de modo permanente.

De manera fragmentaria e incompleta se advierten incipientes prácticas empresariales orientadas por la idea de que es posible una cooperación y perfeccionamiento de los intercambios productivos con los demás participantes de la cadena productiva. Más acertado sería decir que se trata de una estructura en formación y es más claramente perceptible en los nexos innovadores y bien coordinados que han tendido a conformar papeleros, impresores y editores de libros y revistas con sus clientes, proveedores de insumos y maquinaria y algunos colegas. La existencia de prácticas similares, y tal vez más avanzadas, en segmentos como publico comercial y empaques, confirma la tendencia y es explicable por la estabilidad y dinámica de sus nichos de mercado. Es importante señalar, que

ciertos logros en materia de cooperación y confianza que los entrevistados presentaron, se alcanzaron de modo espontáneo, mucho antes que el tema de la competitividad de cadenas y *clusters* se pusiera de moda entre diseñadores de política y consultores.

Paradójicamente, el mayor dinamismo de las relaciones productivas en el interior de la industria gráfica no se encuentra entre empresarios de los mismos renglones de mercado o fases de proceso, —impresores, como ejemplo— sino entre estos y las firmas de la etapa anterior y subsiguiente, o sea pre prensa y acabados. Pero

donde más ha avanzado la industria gráfica en su propósito de construir fluidos y eficientes entendimientos, es en el área de clientes y proveedores.

Entre empresarios de una misma fase técnica las relaciones se limitan al intercambio de favores y algún apoyo mutuo, pero no conducen a la esperada conformación de estructuras productivas estables y generadoras de eficiencia colectiva. Entre los papeleros, impresores o editores, predomina la suspicacia y conflictividad: se podría decir que faltan valores y prácticas integradoras que ayuden a superar el celo y la desconfianza que reina entre ellos cuando intentan negociar conjuntamente. Como se ha ilustrado, abundan las quejas sobre la falta de entendimiento y aprovechamiento indebido de oportunidades de unos a costa de otros. Las actividades gremiales y otros esfuerzos de acción conjunta son limitados en sus propósitos,



reflejando la desintegración y falta de sentido de la actividad conjunta y cooperante de los empresarios.

Existe un importante potencial de *cluster* en las relaciones de subcontratación que mantienen grandes firmas con sus proveedores o productores de ciertos insumos o servicios complementarios, por ejemplo: editores con diagramadores y otros 'freelancer' del sector; impresores con colegas medianos y pequeños, proveedores de servicios de pre prensa y microempresas de acabado; allí se encuentra, determinada por la subordinación de la empresa proveedora respecto a quien le encarga un volumen notable de trabajos, una disposición de coordinación, confiabilidad, estabilidad y lealtad comercial.

Un tópico fundamental al que debe responder un análisis como éste, es el del tipo de estructura o configuración que tiene o podría tener el *cluster* en el sector gráfico. Es obvio que distintos *clusters* pueden constituirse y jalonar avances del sector, sea en torno a productos o conjuntos de productos, como libros y revistas; a procesos en que técnicamente se divide la actividad –preimpresión o impresión– o a nodos de la cadena como el editorial o papelerero. De acuerdo con las prácticas de cooperación observadas, casi todas ejemplificadas aquí, son destacables las siguientes estructuras de *cluster*, que pueden en parte combinarse:

- la generada en el interior de grupos empresariales que se han especializado en la industria gráfica y de comunicaciones, –Carvajal o Casa Editorial El Tiempo– cuyas dinámicas de cooperación comienzan entre empresas técnica y económicamente complementarias, pero formalmente independientes y se extienden a proveedores y compañías fuera del grupo
- la que construyen dentro del sector gráfico algunas empresas en torno a un producto, mediante una progresiva afinación de sus interacciones con compañías de los nodos vecinos o actividades complementarias como impresores de libros y revistas con impresores de otras especialidades; empresarios editores, de pre prensa o acabados
- la que extiende los lazos de cooperación fuera del sector gráfico y diseña intercambios eficientes con empresarios de otras ramas consumidoras como el impresor de publicidad o empaques en relación con empresas exitosas de cosméticos y productos de belleza, prendas interiores de alto diseño, flores u otros productos que se exportan

- la que puede originarse con la asociación de varios productores de un mismo bien, en la perspectiva de coaligar esfuerzos para tener mejores resultados en mercados vecinos, es el caso de la experiencia ya descrita de los impresores de libros de escasa capacidad productiva individual que se asociaron para acceder a pedidos grandes en países vecinos.

Considerando las motivaciones y determinantes de los esfuerzos empresariales de quienes están construyendo formas de interacción más estables y elaboradas, se pueden diferenciar dos modalidades:

- las que se basan en consideraciones racionales de conveniencia mutua y se realizan 'entre iguales', que llegan a acuerdos y sobre la base de sus avances construyen confianza y
- las que consiguen coordinación de esfuerzos e intereses en la cadena productiva, en contextos de dominación-subordinación, en los que se cuenta con cierta sumisión incondicional y dependencia de una de las partes, como el caso de quien requiere los pedidos del gran impresor. En ambas situaciones puede ser determinante la existencia de nexos familiares o de amistad entre los participantes.

En síntesis, es claro que un buen número de empresarios, interactuando entre sí en algunos espacios de la cadena productiva, logran constituir distintos tipos de redes colaborativas, establecen sólidos y elaborados nexos con clientes y proveedores, en muchos casos más allá de las fronteras nacionales. A pesar de los aspectos adversos señalados, las experiencias descritas y las tendencias observadas en las relaciones productivas hacen suponer que se pueden esperar mejoras y cambios favorables. En lo que concierne al contexto institucional: Estado, sistema educativo y sistema financiero, en donde se perciben los grandes obstáculos, el panorama es menos claro y se plantean inquietantes interrogantes sobre los necesarios cambios, si se quiere que el *cluster* como estructura de innovación y competencia en los exigentes escenarios del presente, sea una realidad.

Nota prospectiva final

En relación con la falta de concentración de las empresas, que separa el nodo papelerero del resto de la cadena, se puede afirmar que los nexos de propiedad e interacciones que ha mantenido una empresa líder como Carvajal, con una de las compañías fabricantes de papel, del mismo modo que su participación accio-

naría en otras compañías gráficas, podría llegar a incidir de modo estimulante en un futuro agrupamiento empresarial y/o realización de la idea de *cluster* mediante el desplazamiento e integración de los impresores y actividades relacionadas en la región del Valle.

En un escenario de afianzamiento de las exportaciones Carvajal podría liderar y conformar a su alrededor un agrupamiento empresarial. Lo anterior en razón del impacto de su actividad sobre el sector, no sólo por las dinámicas de crecimiento e innovación, sino por su carácter de empresa ejemplar en prácticas competitivas. Este posible rumbo podría depender también de la estrategia de competencia que resulte más exitosa de las dos que se insinúan en los

niveles más dinámicos del sector: proyectos exportadores con plantas en el país, dependiendo menos de ventajas como la tasa de cambio y más de factores como la calidad y la diferenciación de producto, posiblemente en asociación con compañías extranjeras o proyectos de expansión a otros mercados con localización de plantas en países vecinos.

Obviamente, la viabilidad de la primera fórmula depende de que surtan efecto en el sector papero medidas de reestructuración, en cuyo desarrollo hasta ahora, ha tenido alguna presencia el factor interacción y acuerdo entre empresas e instituciones participantes de la cadena. La mejora en la capacidad productiva y calidad en la elaboración del papel, que se espera logrará Propal, del mismo modo que la consolidación de la nueva visión del cliente y el desarrollo de un mejor sistema de marketing, podrían propiciar una mejor integración del nodo pa-

pelero, posiblemente con consecuencias para la localización de las empresas. En todo caso, debe recordarse que la plena conformación y desarrollo de un *cluster* puede tardar largo tiempo, y ser impulsada por distintos factores y variables relacionadas con el entorno económico e institucional, el empresariado o la política pública.

Bibliografía

- Amin, A. y Robins, K. "Industrial districts and regional development: limits and possibilities", in: *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*, Geneva, ILO, 1990.
- Arvanitis, Rigas. "Redes de investigación e innovación: un breve recorrido conceptual", en: *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, No. 3, 1996, pp. 41-54.
- Bilbao, A. "El proceso de trabajo en Artes Gráficas: tecnología y descentralización productiva", en: *Sociología del trabajo*. No. 9, 1990, pp. 3-17.
- Castells, M. *La era de la información*. Alianza, 1998.
- Centro Nacional de la Industria Gráfica y Afines. *Tendencias tecnológicas*. Mimeo, julio, 2001.
- Corchuelo, A. *Competitividad y productividad en la cadena productiva de las industrias de papel e imprenta*. Mimeo, Cidse, Universidad del Valle, 1996.
- De la Garza E. (Coord). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. FCE, 2000.
- Echeverry, J. y Pulgarín F. 'Los clusters, una opción importante para Antioquia' en: *Revista antioqueña de economía y desarrollo*. No. 59, 1999.
- Enrigh, M. *Regional clusters and firm strategy*. Harvard Business School, 1994.
- Fernández, J. y Arraz, N. *La cooperación entre empresas: análisis y diseño*. Madrid, EIC, 1999.
- Garay, Jorge y Rodríguez, John. *Colombia: la industria de pulpa, papel y cartón*. UDE – DNP s.f.; *Colombia: La industria Gráfica*. UDE – DNP s.f.
- Pacheco, J. y Díaz R. *La microempresa en la industria gráfica: racionalidad y espíritu empresarial*. Diseño Express, 1991.
- Piore, M. "Work, labour and action: work experience in a system of flexible production" in: *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*. Edited by Sengenberger, W.; Pyke, F. y Becattini, G. Geneva, ILS, 1990b.
- Piore, M. y Sabel, Ch. *La segunda ruptura industrial*. Alianza, 1990a.
- Porter, M. *La ventaja competitiva de las naciones*. Javier Vergara Editores, 1991.
- Sabel, Ch. "Los cambiantes modelos de eficiencia económica y sus implicaciones para la industrialización del tercer mundo" en: Foxley, Mc person, Odonnel (ed) *Democracia, desarrollo y el arte de traspasar fronteras*. FCE, 1990.
- Sengenberger, W.; Loverman, G. y Piore, M. *The re-emergence of small enterprises industrial restructuring in industrialised countries*. Geneva, ILO, 1990.
- Smith, Ch. "Especialización flexible, automatización y producción en serie" en: *Sociología del trabajo*. No. 7, 1989.

