Evaluación y Reformulación del Plan de Negocios del sector Industria Editorial y de la Comunicación Gráfica

Bogotá, Junio de 2016

¿En qué consistió el proyecto?

Fase I	Evaluación del **desempeño** del Sector Industria Editorial y de la Comunicación Gráfica. Periodo 2009 – 2014.
Fase II	Evaluación del **grado de avance de las iniciativas estratégicas** del Plan de negocios. Periodo 2009 – junio de 2015.
Fase III	Análisis de **tendencias**, **vigilancia tecnológica** y **prospectiva** del sector.
Fase IV	**Plan de Acción** a corto, mediano y largo plazo
Fase V	**Modelo de seguimiento y control** del Plan de acción definido
Fase VI	Socialización de resultados.

Diagnóstico y Hallazgos

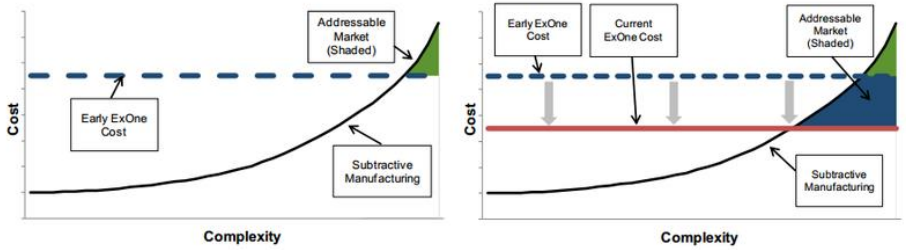
Competitividad

http://blog.jocaja.com/wp-content/uploads/2013/02/Fotolia_36608154_XS.jpg

Temas centrales

Vigilancia Tecnológica

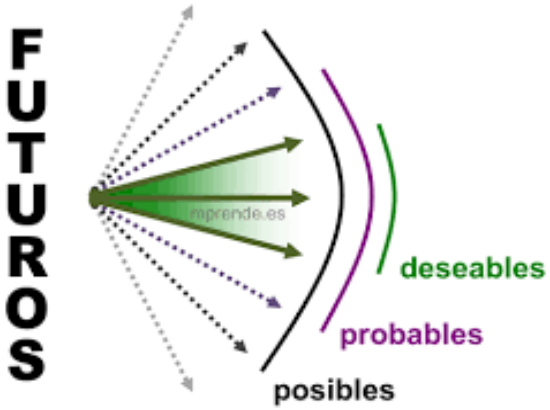
- **Traditional Manufacturing**
  - Increasing complexity leads to increased costs
- **3D Printing**
  - No change in cost as complexity increases



- Machine cost per cubic inch down 95% over last decade
- Reduced unit costs dramatically expand ExOne's addressable market

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:3dvstra.png

Prospectiva - Escenarios



https://mprende.es/2014/07/31/el-futuro-no-se-preve-el-futuro-se-construye/

UNIVERSIDAD EAN

Programa de Transformación Productiva

1. Análisis de Competitividad - Industria de la Comunicación Gráfica

UNIVERSIDAD EAN

Programa de Transformación Productiva

A nivel mundial, las exportaciones de la industria de la Comunicación Gráfica, entre 2009 y 2014, aumentaron con una TACC de 5,1%.

Tabla 2. Exportaciones mundiales según categoría (miles de dólares)

Exportaciones mundiales según Categoría (miles de dólares)							
Categoría	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TACC
Artículos escolares y de oficina	4,021,578	4,482,208	4,989,822	4,837,585	4,969,848	5,009,732	**4.5%**
Empaques de papel y cartón	15,740,213	17,353,696	20,450,235	20,533,802	21,951,262	22,424,133	**7.3%**
Empaques de plástico y sus sustratos	16,734,478	19,675,319	23,046,883	23,038,227	25,048,931	26,220,642	**9.4%**
Etiquetas	3,581,100	3,917,139	4,263,503	4,211,804	4,440,006	4,988,497	**6.9%**
Juegos	3,133,272	3,495,475	4,449,201	5,408,825	5,663,834	6,280,753	**14.9%**
Libros	14,659,158	14,626,383	15,776,593	14,946,368	15,333,737	16,380,160	**2.2%**
Material publicitario y comercial	20,842,776	22,507,943	25,688,043	21,167,133	23,192,821	22,273,352	**1.3%**
Publicaciones periódicas	5,955,963	5,902,690	6,225,666	5,496,268	5,280,989	4,851,867	**-4.0%**
Total general	84,668,539	91,960,853	104,889,946	99,640,013	105,881,429	108,429,136	**5.1%**

Fuente: UN - COMTRADE

En 2014, México representa el 46,6% de las exportaciones de la región con una TACC de 7,6% seguido por Brasil con una participación del 9,2%. Colombia es el quinto país con mayores exportaciones, con 5,9% del total, y una TACC negativa de 8,9%

Tabla 9. América Latina y el Caribe-principales exportadores productos de la industria gráfica (miles de dólares)

América Latina y El Caribe -Principales exportadores productos de la industria gráfica (miles de dólares)									
No	País	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Participación 2014	TACC
1	México	1,080,716	1,281,226	1,344,423	1,378,182	1,493,785	1,558,562	46.6%	7.6%
2	Brasil	229,159	250,702	296,466	293,261	280,265	307,232	9.2%	6.0%
3	Guatemala	151,305	180,133	220,985	241,808	218,778	233,328	7.0%	9.0%
4	Argentina	192,837	238,487	266,132	258,940	229,540	211,145	6.3%	1.8%
5	Colombia	313,270	251,280	272,242	263,788	224,749	196,101	5.9%	-8.9%
6	El Salvador	125,281	142,237	170,499	182,593	194,340	194,043	5.8%	9.1%
7	Perú	127,761	134,538	168,967	200,957	177,661	163,396	4.9%	5.0%
8	Chile	177,285	189,956	220,931	187,861	222,905	149,823	4.5%	-3.3%
9	Honduras	47,336	62,816	48,397	84,177		124,944	3.7%	21.4%
10	República Dominica	39,165	28,457	35,953	110,015	58,028	85,286	2.5%	16.8%
11	Uruguay	61,943	34,195	42,808	39,906	39,124	41,899	1.3%	-7.5%
12	Ecuador	28,817	29,887	30,949	32,367	35,928	41,364	1.2%	7.5%
13	Panamá	7,412	8,943	80,304	14,768	19,200	20,410	0.6%	22.5%
14	Paraguay	4,562	7,313	7,904	5,940	7,055	13,136	0.4%	23.6%
15	Nicaragua	5,634	32,327	15,255	7,160	3,575	4,797	0.1%	-3.2%
16	Bolivia	380	606	1,042	598	572	522	0.0%	6.6%
17	Costa Rica	64,412	97,467	110,413	151,055	115,514		0.0%	15.7%
Total general		2,657,274	2,970,570	3,333,669	3,453,375	3,321,022	3,345,989	100%	4.7%

Fuente: UN – COMTRADE

El estudio analizó el ratio precio – calidad (P/C) para los diferentes mercados y reveló que Colombia compite con precios bajos y medios.

Tabla 39. Cálculo y categorización análisis intra industrial para productos del sector de la industria la comunicación gráfica 2009-2014.

		$\frac{P_{X_i}}{P_{m_i}}$						Categoría					
CIIU		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Fabricación de papel y cartón ondulado, fabricación de envases, empaques y de embalajes de papel y cartón	2102	0,84	0,74	0,77	0,85	0,82	0,98	Gamas Bajas	Gamas Bajas	Gamas Bajas	Gamas Bajas	Gamas Bajas	Gamas medias
Fabricación de otros artículos de papel y cartón	2109	0,55	0,71	1,07	1,35	1,25	1,26	Gamas Bajas	Gamas Bajas	Gamas medias	Gamas Altas	Gamas Altas	Gamas Altas
Edición de libros, folletos, partituras y otras publicaciones	2211	0,72	0,69	0,68	0,86	0,76	0,79	Gamas Bajas	Gamas Bajas	Gamas Bajas	Gamas medias	Gamas Bajas	Gamas Bajas
Edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas	2212	0,65	0,52	0,28	0,74	0,88	0,64	Gamas Bajas	Gamas Bajas	Gamas Bajas	Gamas Bajas	Gamas medias	Gamas Bajas
Otros trabajos de edición	2219	1,68	0,70	1,36	1,50	1,15	0,27	Gamas Altas	Gamas Bajas	Gamas Altas	Gamas Altas	Gamas Altas	Gamas Bajas
Actividades de impresión	2220	1,65	1,90	1,52	1,28	1,12	0,88	Gamas Altas	Gamas Altas	Gamas Altas	Gamas Altas	Gamas medias	Gamas medias
Fabricación de formas básicas de plástico	2521	1,32	1,23	1,14	1,13	1,16	1,26	Gamas Altas	Gamas Altas	Gamas medias	Gamas medias	Gamas Altas	Gamas Altas
Fabricación de artículos de plástico n.c.p.	2529	0,88	1,03	1,07	1,12	1,25	1,29	Gamas medias	Gamas medias	Gamas medias	Gamas medias	Gamas Altas	Gamas Altas
Fabricación de juegos y juguetes	3694	0,09	2,23	1,29	0,05	0,49	4,54	Gamas Bajas	Gamas Altas	Gamas Altas	Gamas Bajas	Gamas Bajas	Gamas Altas
Otras industrias manufactureras n.c.p.	3699	3,08	2,42	1,26	0,92	1,35	1,60	Gamas Altas	Gamas Altas	Gamas Altas	Gamas medias	Gamas Altas	Gamas Altas
Otras industrias manufactureras n.c.p.	7421	2,00	0,52	0,82	0,20	-	0,29	Gamas Altas	Gamas Bajas	Gamas Bajas	Gamas Bajas	-	Gamas Bajas

Fuente: Elaboración de los autores.

Colombia es uno de los pocos países que ha decrecido en términos de comercio exterior hacia el mundo. Con América Latina no se ha perdido la competitividad pero se ha disminuido el monto de las exportaciones.

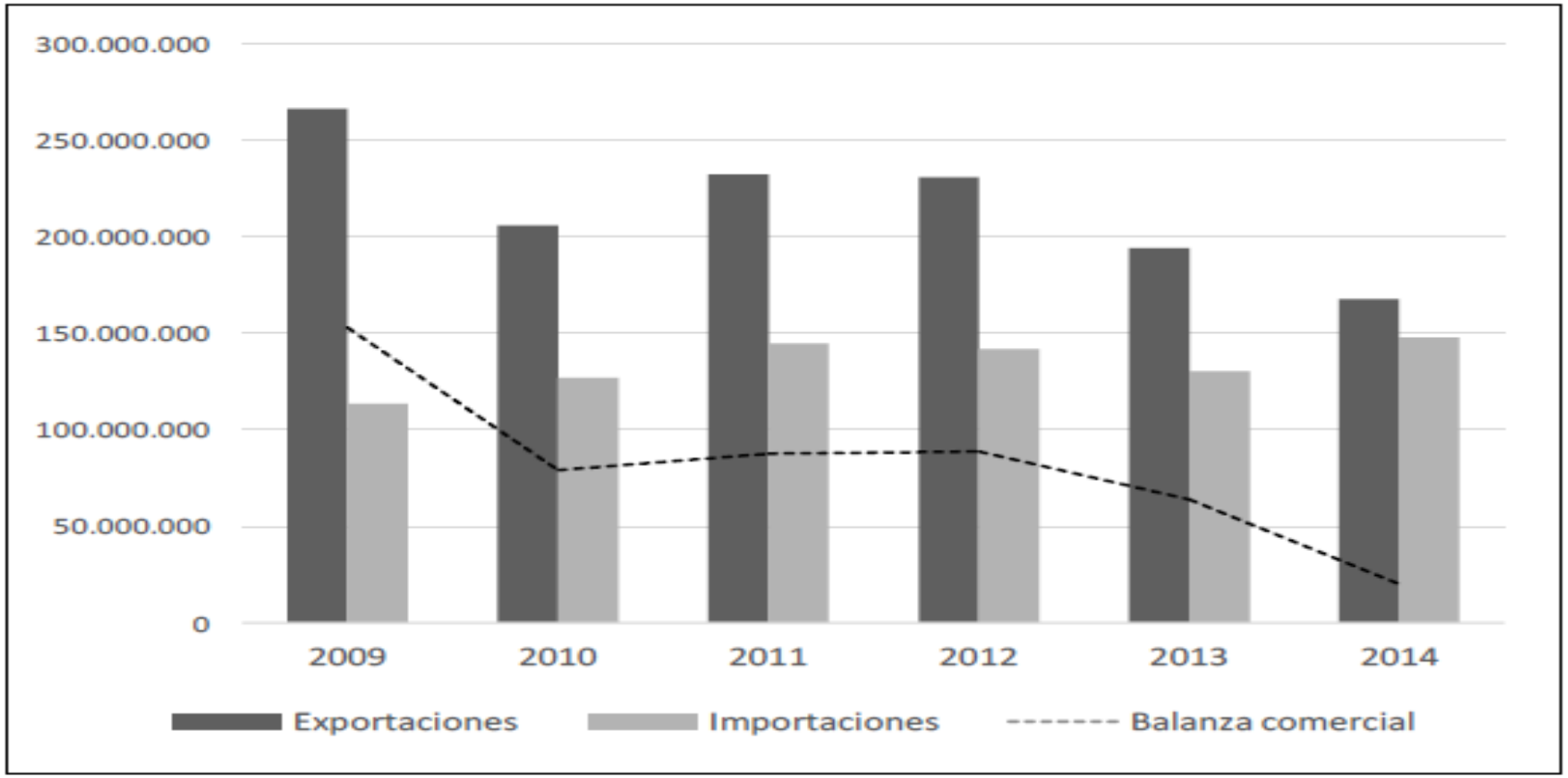


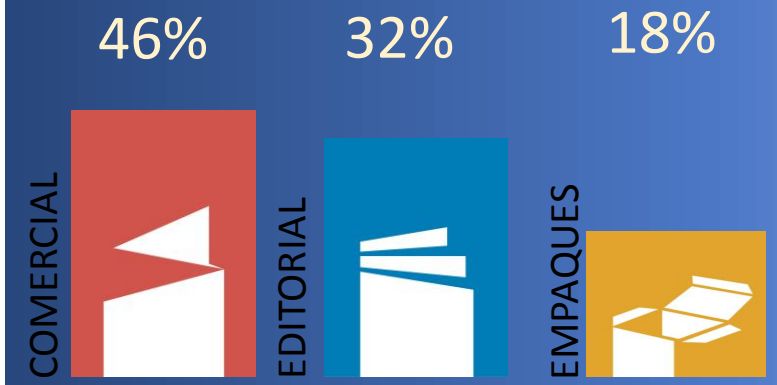
Figura 9. Exportaciones, importaciones y balanza comercial Colombia-América Latina (2009-2014)

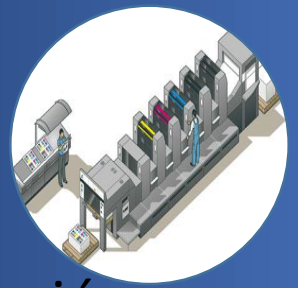
2. Vigilancia Tecnológica - ¿Qué indican las tendencias?

Portafolio de productos – hacia 2001

Excelencia operacional

Innovación en los negocios





Impresión convencional

FUENTE: KIPPHAN, H. HANDBOOK OF PRINT MEDIA.

TAMAÑO DE LA INDUSTRIA EN EL MUNDO:

460 MIL MILLONES DE DÓLARES

AMÉRICA LATINA REPRESENTA APROXIMADAMENTE EL

5%

DE ESE VALOR

UNIVERSIDAD EAN

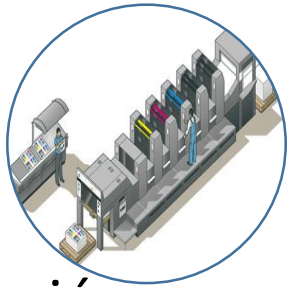
Programa de Transformación Productiva

Portafolio de productos – hacia 2001

Excelencia operacional

Innovación en los negocios

46% 32% 18%



Impresión convencional

FUENTE: KIPPHAN, H. HANDBOOK OF PRINT MEDIA.

UNIVERSIDAD EAN

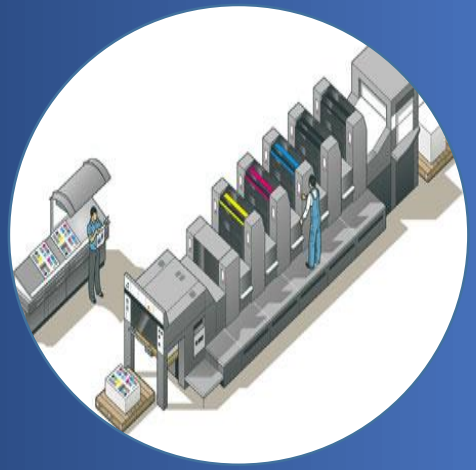
Programa de Transformación Productiva

Portafolio de productos – hacia 2001

Excelencia operacional

Innovación en los negocios

Producción flexible
Flujo de trabajo digital
Valor agregado
Certificaciones de calidad
Control de procesos
Operarios certificados



Impresión convencional

Ruptura: La edición electrónica y la creación de la distribución electrónica de documentos

- Tecnología por mano de obra
- Convergencia e integración del proceso
- Disminuye el tiempo de los procesos de producción.
- Permite el cambio de productos, según las exigencias de los consumidores.
- Facilita y acelera los procesos de diseño.
- Se facilita la gestión administrativa.
- Se integran las funciones de diseño, investigación y desarrollo.

Elimina el arte mecánico convencional; películas, pruebas y placas analógicas

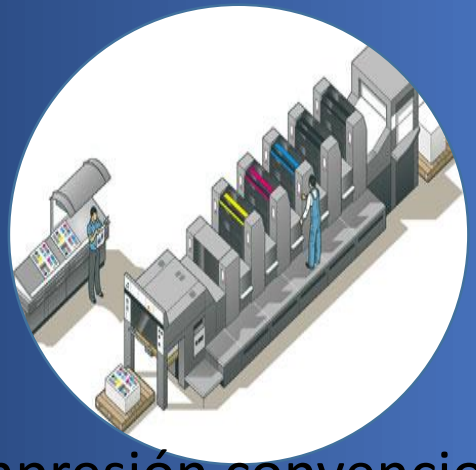
Portafolio de productos - 2010

Excelencia operacional

Innovación en los negocios

Ruptura: las tecnologías de impresión digital y las nuevas tendencias hacia las tiradas bajas y los impresos personalizados

Producción flexible
Flujo de trabajo digital
Valor agregado
Certificaciones de calidad
Control de procesos
Operarios certificados



Impresión convencional

+

Nuevos productos industriales
Nuevos servicios
Variedad y personalización
Impresión por demanda
Tiradas cortas

Impresión digital

UNIVERSIDAD EAN

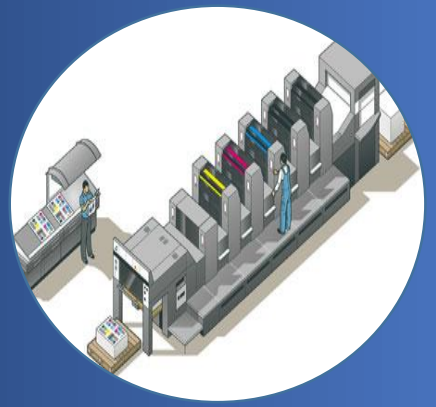
Programa de Transformación Productiva

Portafolio de productos - 2020

Excelencia operacional → Innovación en los negocios

Ruptura: el predominio de los medios digitales y la competencia de los medios impresos por usuarios, audiencias y presupuestos publicitarios

Producción flexible
Flujo de trabajo digital
Valor agregado
Certificaciones de calidad
Control de procesos
Operarios certificados



Impresión convencional

Nuevos productos industriales
Nuevos productos
Versiones y personalización
Impresión por demanda
Tiradas cortas

Impresión digital

\+

Mercadeo relacional
Transmedia – integración de impresos y canales digitales

Logística, Fulfillment, Distribución

Servicios diferentes a impresión

UNIVERSIDAD EAN

Programa de Transformación Productiva

Portafolio de productos - 2020

Excelencia operacional

Innovación en los negocios

TAMAÑO DE LA INDUSTRIA EN EL MUNDO:

876 MIL MILLONES DE DÓLARES

AMÉRICA LATINA REPRESENTA APROX. EL

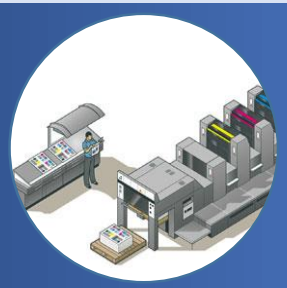
7% DE ESE VALOR

COLOMBIA REPRESENTA APROX. EL

8% DEL MERCADO LATINOAMERICANO.

Mercadeo relacional
Transmedia – integración de impresos y canales digitales

Logística, Fulfillment
Distribución



Impresión convencional

Impresión digital

Servicios diferentes a impresión

UNIVERSIDAD EAN

Programa de Transformación Productiva

Portafolio de productos - 2020

Excelencia operacional

Innovación en los negocios

29%

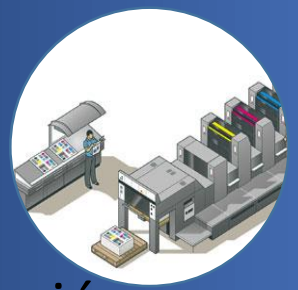
17%

53%

COMERCIAL

EDITORIAL

EMPAQUES



Impresión convencional

Impresión digital representará

18.4%

de los ingresos de la industria, y

3.4%

del volumen medido en páginas A4.

Impresión digital

-Mercadeo relacional
-Transmedia – integración de impresos y canales digitales

Logística
Fulfillment
Distribución

Servicios diferentes a impresión

FUENTE: KIPPHAN, H. HANDBOOK OF PRINT MEDIA.

UNIVERSIDAD EAN

Programa de Transformación Productiva

Portafolio de productos

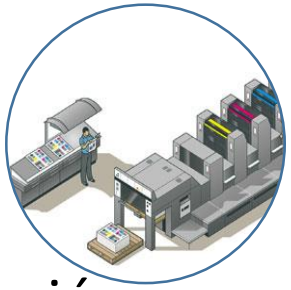
Excelencia operacional

Innovación en los negocios

2001

46% 32% 18%

COMERCIAL EDITORIAL EMPAQUES



Impresión convencional

TAMAÑO DE LA INDUSTRIA EN EL MUNDO:

460 MIL MILLONES DE DÓLARES

AMÉRICA LATINA REPRESENTA APROXIMADAMENTE EL

5% DE ESE VALOR

TAMAÑO DE LA INDUSTRIA EN EL MUNDO:

876 MIL MILLONES DE DÓLARES

AMÉRICA LATINA REPRESENTA APROX. EL

7% DE ESE VALOR

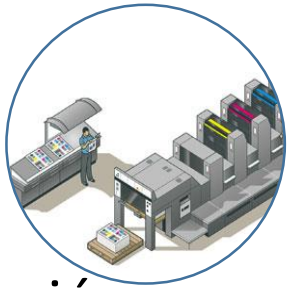
COLOMBIA REPRESENTA APROX. EL

8% DEL MERCADO LATINOAMERICANO.

2020

29% 17% 53%

COMERCIAL EDITORIAL EMPAQUES



Impresión convencional

FUENTE: KIPPHAN, H. HANDBOOK OF PRINT MEDIA.

FUENTE: THE FUTURE OF PRINT. SMITHERS PIRA, 2015

UNIVERSIDAD EAN

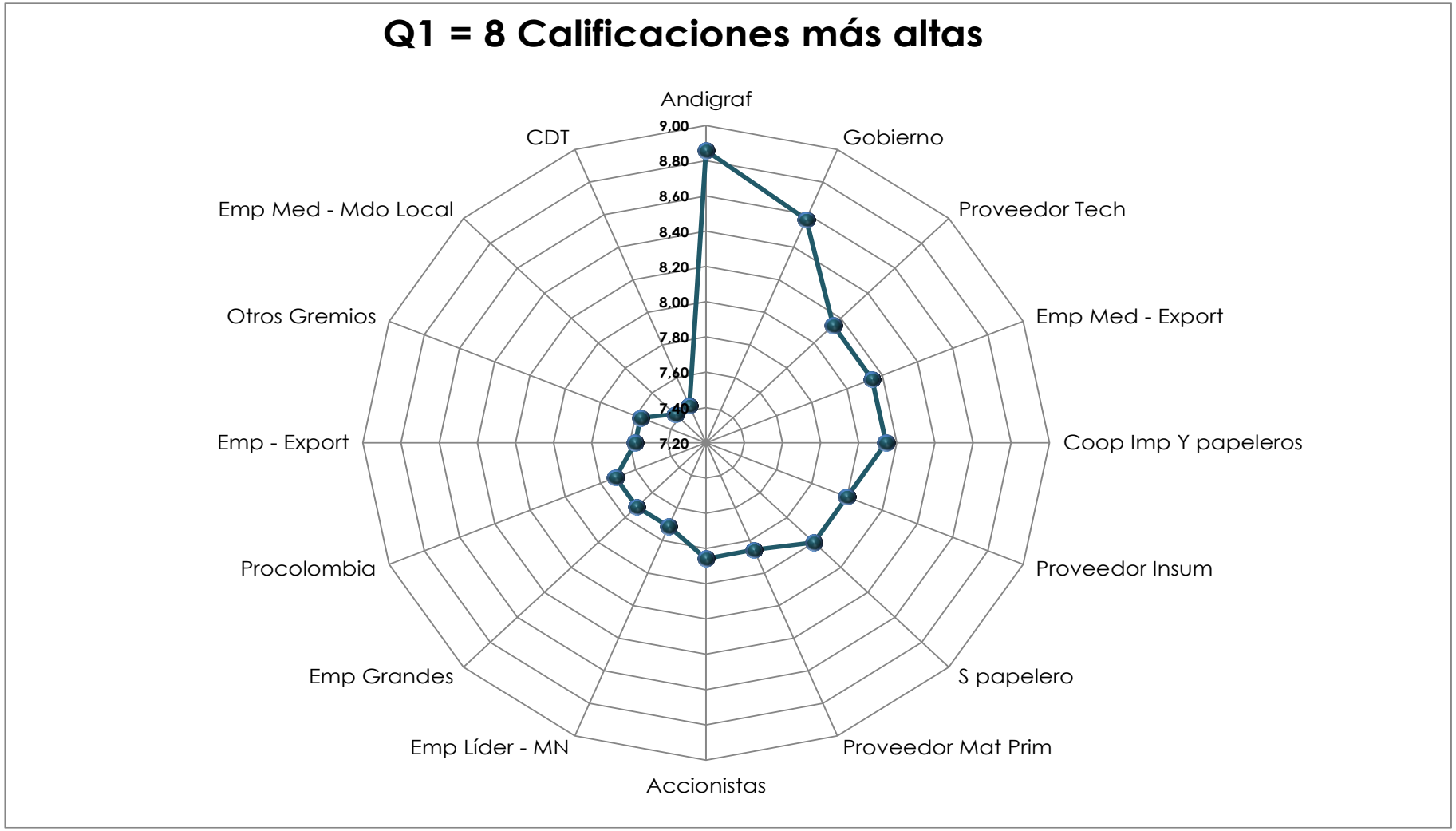
Programa de Transformación Productiva

3. La construcción de futuro - Industria de la Comunicación Gráfica

UNIVERSIDAD EAN

Programa de Transformación Productiva

Identificación de grupos de interés



Variables Críticas

Las variables Estratégicas son:

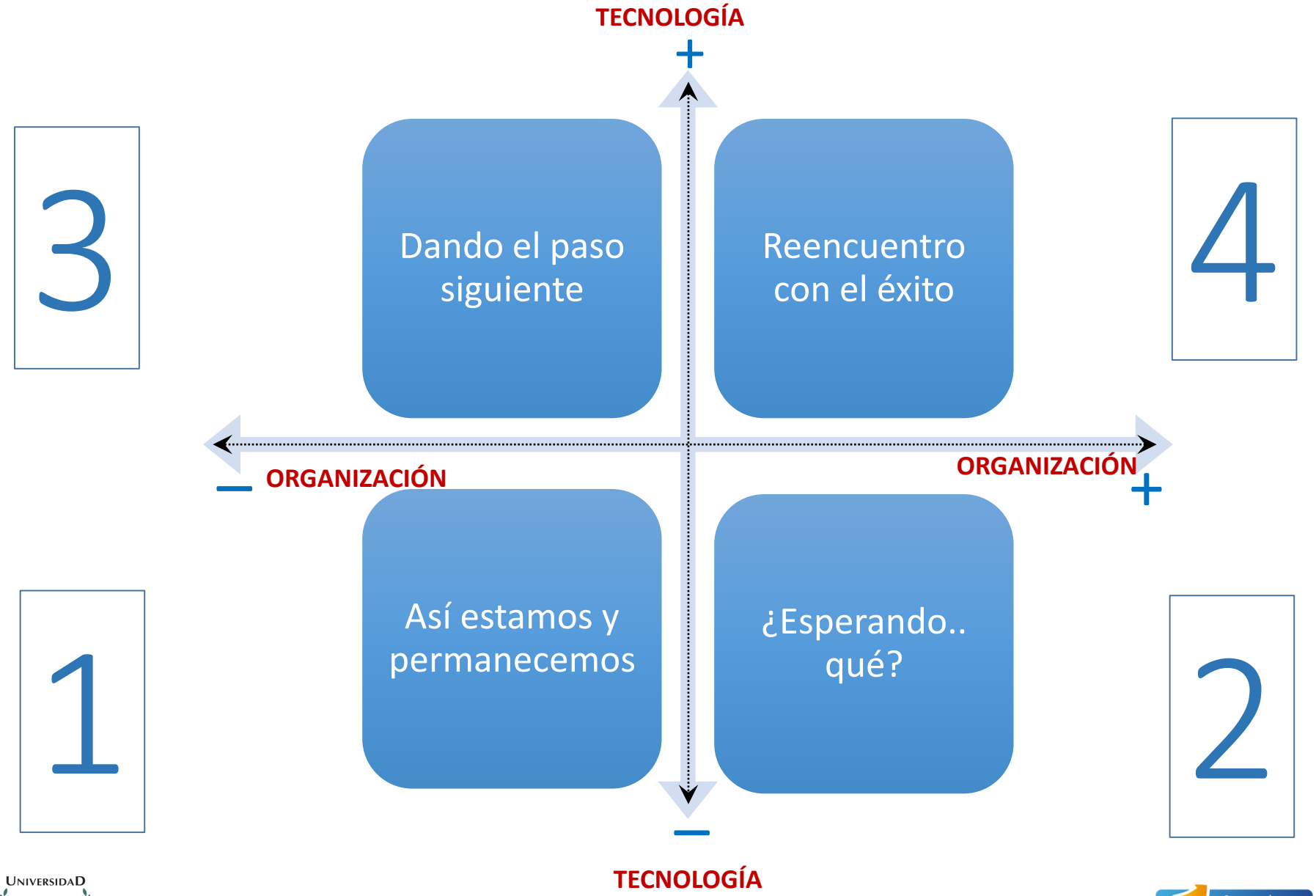
La selección de estas variables es fruto del trabajo conjunto con los empresarios de Bogotá, Cali y Medellín, además del análisis realizado a las encuestas enviadas a las empresas y las entrevistas sostenidas con algunas de ellas, con los gremios y el PTP

Fundamentalmente se acopiaron los factores de cambio que los empresarios consideraron, y mediante la aplicación de técnicas para la depuración de la información y métodos prospectivos, matriz de impactos cruzados, se llegó a la lista adjunta

UNIVERSIDAD EAN

Programa de Transformación Productiva

Escenarios


TECNOLOGÍA
+
Dando el paso siguiente
Reencuentro con el éxito
3
4
ORGANIZACIÓN
−
ORGANIZACIÓN
+
Así estamos y permanecemos
¿Esperando.. qué?
1
2
−
TECNOLOGÍA

Escenarios

(+) Tecnología

(-) Organización

Organización (+)

Tecnología (-)

3 DANDO EL PASO SIGUIENTE……

- La industria adopta tecnologías, basada en experiencias feriales y cambios observados en la competencia.
- Persisten las falencias con trasfondo cultural que impiden establecer adecuadamente la gobernanza en las empresas.
- Es evidente la necesidad de documentar la estrategia de negocios y la identificación de sus competencias centrales.
- Hay incertidumbre respecto de cómo se evalúa el impacto del cambio y, en consecuencia, las necesidades de organización y estructura.
- La dinámica de un buen número de empresas se sustenta en atender la demanda tradicional. Los brotes importantes de innovación son escasos.

4 REENCUENTRO CON EL ÉXITO

- Se perciben esfuerzos articulados y exitosos, entre los grupos de interés.
- La Industria se caracteriza por desarrollar procesos innovadores, al interior de cadenas productivas bien articuladas.
- Se evidencia el trabajo y esfuerzo colaborativo; se ha virado hacia la comprensión de las expectativas de los mercados.
- La demanda observada es multisectorial y el grado de especialización es alto.
- Hay una dinámica de exportaciones consolidada.
- Ambiente de nuevos negocios y fuentes renovadas de capital.

1 ASÍ ESTAMOS Y PERMANECEMOS

- Industria altamente fragmentada compitiendo en todos los ámbitos por precios. Bajas barreras de entrada.
- Industria concentrada en Bogotá: 68% impresión y 78% edición, 94% de las empresas en el 1 y 2do decil – Ventas.
- Crecimiento de la informalidad - desempleo fuente de subempleo e Informalidad.
- La inercia es en apariencia fruto de los rezagos culturales (Enfoque en producto / equipos)
- Necesidad de conocer y aplicar métodos y técnicas, que coadyuven la movilidad y la eficiencia (enfoque e Innovación)
- Falta de espacios para la innovación y proyectos colaborativos (Priman los desarrollos individuales)

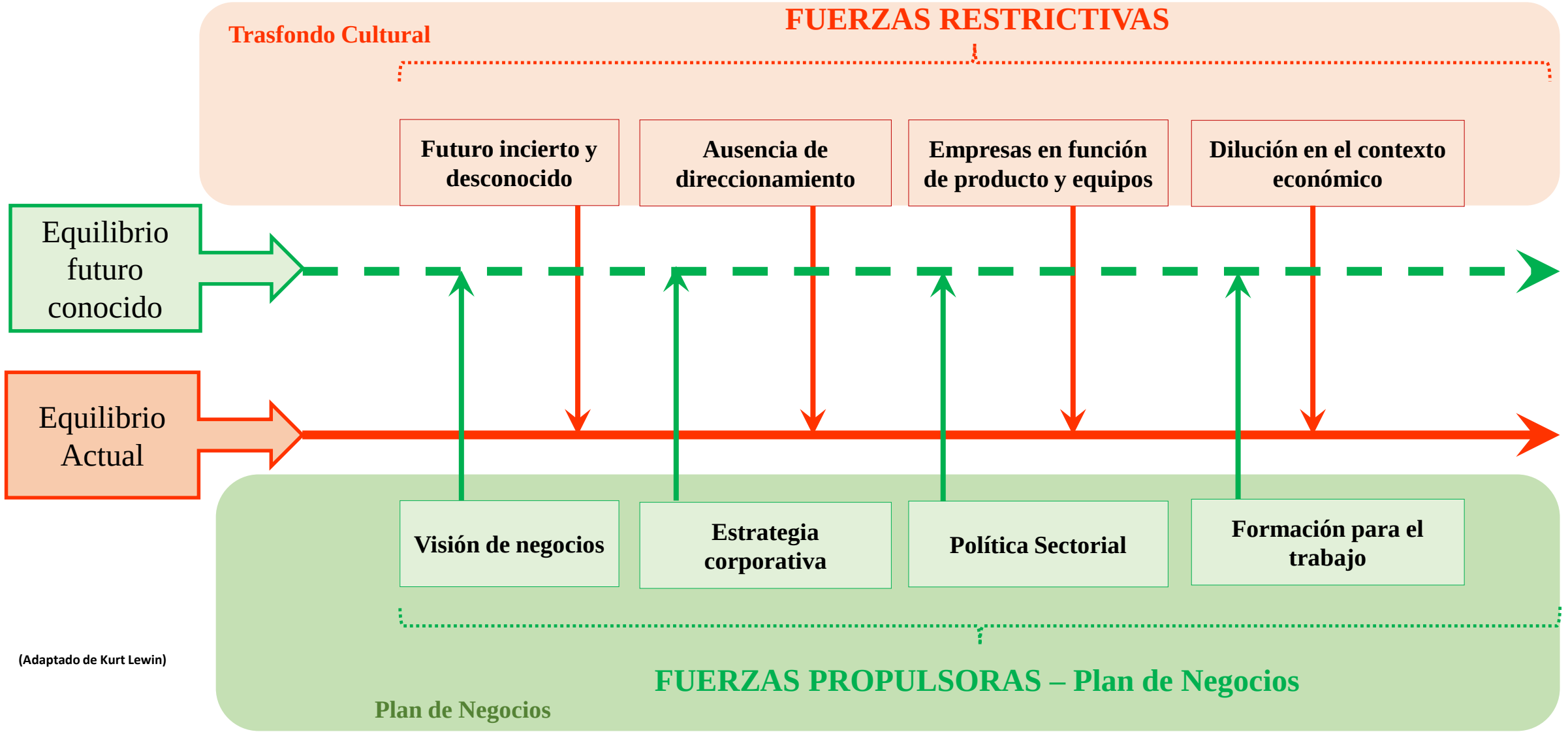
2 ¿ESPERANDO QUÉ?

- Se acentúa el rezago, por la oferta tecnológica.
- Aunque se habilita el espacio para establecer nuevos patrones de negocios pocas empresas asumen el reto.
- La adopción de mejores prácticas de gestión en la industria es insuficiente, no se ha superado el lastre cultural.
- Prima aún el esfuerzo individual sobre el colectivo, por tanto se generan costos e improductividad, y frustración.
- Se percibe la necesidad de alinear la cultura de empresa, el desarrollo de capacidades y competencias, en el marco de la construcción de visión en la empresas

UNIVERSIDAD EAN

Programa de Transformación Productiva

El Problema del Cambio



(Adaptado de Kurt Lewin)

El plan de negocios
2016 - 2032

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

ALINEADAS PARA CONTRIBUIR EFICAZMENTE AL CIERRE DE LAS BRECHAS

UNIVERSIDAD EAN

Programa de Transformación Productiva

OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL PLAN DE NEGOCIOS

En el año 2032, la Industria de la Comunicación Gráfica colombiana se encontrará entre los tres principales proveedores de productos y servicios, con una oferta diversificada y reconocida en América Latina

UNIVERSIDAD EAN

Programa de Transformación Productiva

IMPORTACIONES DE BIENES GRÁFICOS DE LOS CLIENTES DE COLOMBIA

Si se toman los principales clientes actuales de Colombia, se evidencia que los productos de la industria gráfica que compran al mundo crecieron a una tasa anual de 4,9%.

Importaciones totales clientes Colombia								
Pais	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TACC	Contribución
United States	11.854	13.213	13.677	13.270	13.564	14.916	4,7%	18,9%
Mexico	2.536	2.866	3.031	3.033	3.133	3.172	4,6%	3,9%
Brazil	373	487	649	689	700	666	12,3%	1,8%
Chile	253	354	390	417	486	472	13,3%	1,4%
Peru	156	171	224	226	245	264	11,2%	0,7%
Guatemala	213	210	251	257	260	243	2,7%	0,2%
Dominican Repub	159	166	210	178	173	219	6,6%	0,4%
Panama	163	215	239	185	191	204	4,6%	0,3%
Ecuador	122	141	154	161	182	166	6,3%	0,3%
El Salvador	114	115	123	137	145	147	5,4%	0,2%
Honduras	121	114	138	137	-	122	0,1%	0,0%
Costa Rica	129	199	283	293	304	-	24,0%	-0,8%
Total general	**16.193**	**18.251**	**19.369**	**18.982**	**19.383**	**20.593**	**4,9%**	**27,2%**

IMPORTACIONES DE BIENES GRÁFICOS DE LOS CLIENTES DE COLOMBIA

–SIN ESTADOS UNIDOS–

Si se excluye a Estados Unidos de la lista de los principales clientes, la tasa de crecimiento aumenta a 5,5%.

Importaciones totales - clientes de Colombia, Sin Estados Unidos								
Pais	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**TACC**	**Contribución**
Mexico	2.536	2.866	3.031	3.033	3.133	3.172	4,6%	14,7%
Brazil	373	487	649	689	700	666	12,3%	6,8%
Chile	253	354	390	417	486	472	13,3%	5,1%
Peru	156	171	224	226	245	264	11,2%	2,5%
Guatemala	213	210	251	257	260	243	2,7%	0,7%
Dominican Repub	159	166	210	178	173	219	6,6%	1,4%
Panama	163	215	239	185	191	204	4,6%	0,9%
Ecuador	122	141	154	161	182	166	6,3%	1,0%
El Salvador	114	115	123	137	145	147	5,4%	0,8%
Honduras	121	114	138	137	-	122	0,1%	0,0%
Costa Rica	129	199	283	293	304	-	24,0%	-3,0%
Total general	**4.339**	**5.038**	**5.691**	**5.712**	**5.819**	**5.676**	**5,5%**	**30,8%**

UNIVERSIDAD EAN

Programa de Transformación Productiva

EXPORTACIONES DE BIENES GRÁFICOS DE COLOMBIA

A SUS PRINCIPALES DESTINOS

En contraste, las exportaciones colombianas a sus principales destinos se han contraído a una tasa negativa de 2,2%

Importaciones - Clientes de Colombia, Sin Estados Unidos								
Pais	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**TACC**	**Contribución**
Mexico	24,4	19,9	23,1	19,4	18,9	15,9	-8,2%	-6,2%
Brazil	3,1	7,1	9,3	7,2	6,0	6,4	15,7%	**2,4%**
Chile	6,1	5,0	4,0	3,8	4,3	4,9	-4,5%	-0,9%
Peru	19,4	20,5	21,7	26,3	20,3	16,3	-3,4%	-2,3%
Guatemala	7,9	6,2	6,8	6,1	5,2	5,6	-6,8%	-1,7%
Dominican Republic	5,8	5,9	5,4	6,1	5,4	5,0	-3,1%	-0,6%
Panama	20,1	19,6	18,0	15,4	20,0	17,9	-2,3%	-1,6%
Ecuador	29,2	32,9	32,2	32,3	35,7	35,2	3,8%	**4,4%**
El Salvador	3,6	3,2	3,0	2,3	2,3	2,0	-11,5%	-1,2%
Honduras	2,8	2,8	2,4	2,6	2,3	2,1	-5,5%	-0,5%
Costa Rica	13,8	11,2	10,4	9,4	11,2	10,4	-5,5%	-2,5%
Total Regional	**136**	**134**	**136**	**131**	**132**	**12?**	**-2,2%**	**-10,7%**

TASA DE PENETRACIÓN DE LAS EXPORTACIONES COLOMBIANAS DE BIENES GRÁFICOS EN EL MERCADO REGIONAL –SIN EEUU.

La tasa de penetración en el mercado regional es baja…

Tasa de penetración de Colombia en el mercado regional. Sin Estados Unidos							
Pais	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Mediana
Mexico	1,0%	0,7%	0,8%	0,6%	0,6%	0,5%	0,7%
Brazil	0,8%	1,5%	1,4%	1,1%	0,9%	1,0%	1,0%
Chile	2,4%	1,4%	1,0%	0,9%	0,9%	1,0%	1,0%
Peru	12,4%	12,0%	9,7%	11,7%	8,3%	6,2%	10,7%
Guatemala	3,7%	3,0%	2,7%	2,4%	2,0%	2,3%	2,5%
Dominican Republic	3,7%	3,6%	2,6%	3,4%	3,1%	2,3%	3,3%
Panama	12,3%	9,1%	7,5%	8,3%	10,4%	8,8%	9,0%
Ecuador	**23,8%**	**23,2%**	**20,9%**	**20,0%**	**19,7%**	**21,2%**	21,0%
El Salvador	3,2%	2,8%	2,4%	1,7%	1,6%	1,3%	2,1%
Honduras	2,3%	2,4%	1,7%	1,9%		1,7%	1,9%
Costa Rica	10,8%	5,6%	3,7%	3,2%	3,7%		

UNIVERSIDAD EAN

Programa de Transformación Productiva

TASA DE PENETRACIÓN DE LAS EXPORTACIONES COLOMBIANAS POR SUBPARTIDAS EN EL MERCADO REGIONAL –SIN EEUU.

La penetración en las principales subpartidas importadas en la región, es muy baja…

Comparación de las principales partidas importadas Clientes Regionales contra ventas Colombia a estos destinos			
Subpartida	**Compras clientes regionales**	**Ventas Colombia a la región**	**Part**
Láminas plásticas	984.623.587	19.110.029	2%
Caja de cartón corrugado	933.389.977	2.157.999	0,2%
Los demás libros, folletos e impresos similares.	777.926.463	35.326.172	5%
Sacos, bolsas y cucuruchos de los demás plasticos.	513.233.256	13.996.835	2,7%
Cajas y cartonajes, plegables, de papel o carton sin corrugar.	427.582.435	8.160.314	2%
Etiquetas de todas clases impresas, de papel o carton.	300.927.904	3.625.218	1,2%
Articulos para fiestas de navidad	215.155.096	137.972	0%
Impresos publicitarios, catalogos comerciales y similares.	203.495.217	5.340.011	2,6%
Los demás impresos, incluidas las estampas, grabados y fotografias.	196.320.459	1.342.465	1%
Formas y Valores	125.323.489	1.673.705	1,3%
Las demás calcomanias de cualquier clase	124.821.166	438.815	0%

UNIVERSIDAD EAN

Programa de Transformación Productiva

Indicadores de impacto

Proyecciones de Crecimiento Industria de la comunicación gráfica 2014 -2020-2032						TACC	TACC	TACC
	2014	2015	2020	2025	2032	2015 - 2025	2025 - 2032	2015 - 2032
Producción Total Sector (millones de pesos)	4.146.050	4.543.804	6.794.021	10.559.890	14.659.152	8,8%	4,8%	7,1%
Producción edición* (millones de pesos)	1.674.779	1.643.577	1.496.071	1.361.804	1.193.828	-1,9%	-1,9%	-1,9%
Producción impresión** (millones de pesos)	2.471.271	2.900.227	5.297.950	9.198.087	13.465.324	12,2%	5,6%	9,5%
Exportaciones (millones de pesos)	392.267	447.675	672.769	1.108.788	1.832.394	9,5%	7,4%	8,6%
Exportaciones (millones de dólares)	196	163	208	314	458	6,8%	5,5%	6,3%
Empleos impresión	20.404	21.248	24.632	28.556	35.120	3,0%	3,0%	3,0%
Productividad Impresión*** (millones de pesos por trabajador)	121	136	182	247	367	6,1%	5,8%	6,0%

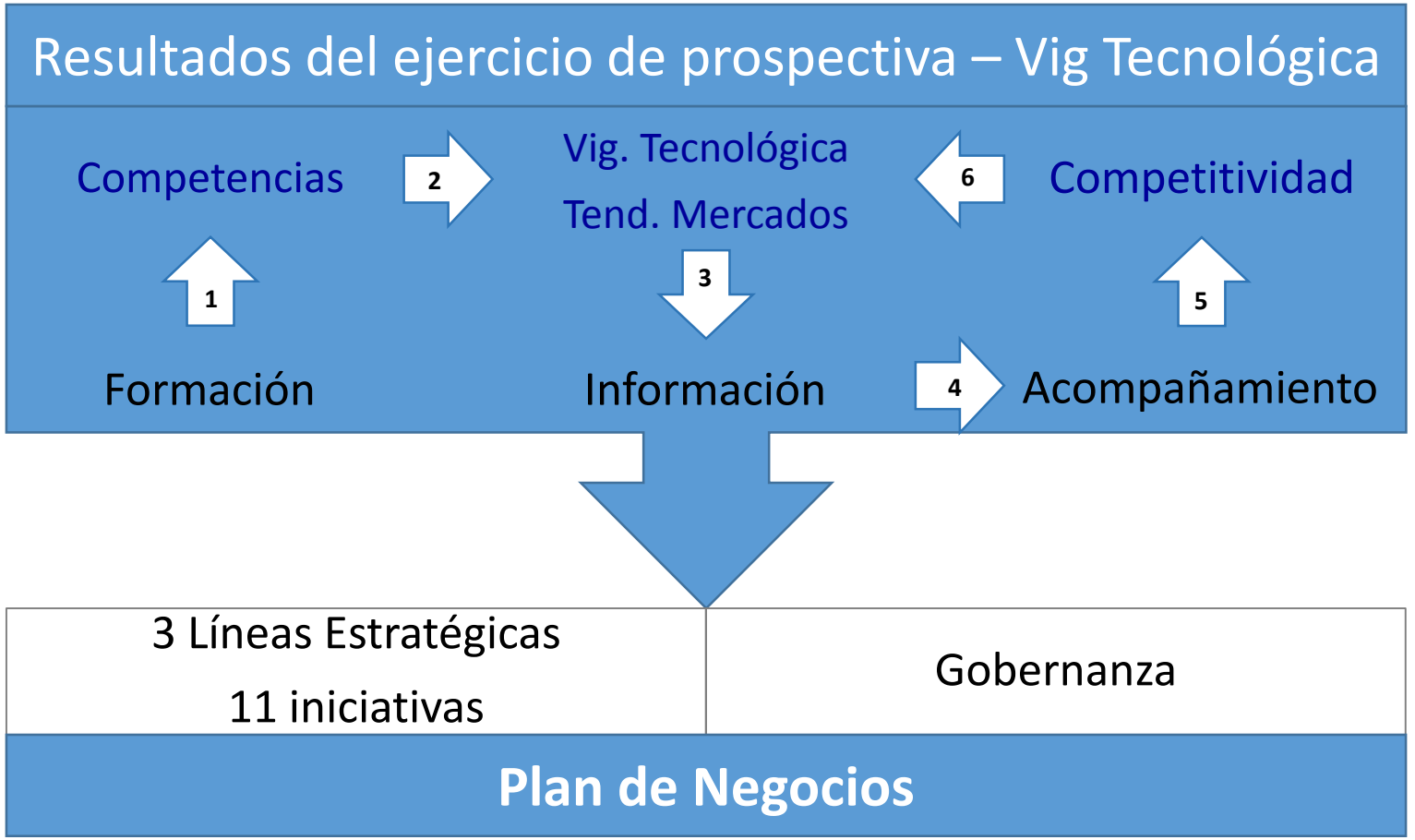
Los cálculos y proyecciones realizadas, están basados en el objetivo de lograr en el año 2025 el nivel de exportaciones observado para la industria en el año 2009. Es decir llegar al nivel de 314 millones de dólares. A partir de ahí, se asume el crecimiento observado para la región en promedio histórico 5.5% hasta 2032.

*Para el sector de edición, la cifra de producción del año 2014, corresponde a la actualización de la EAM del año 2012 realizada mediante la EMM de diciembre de 2013 y 2014.

** En el caso del sector de impresión, la cifra de producción del año 2014 corresponde a lo reportado por la EAM. Para el año 2015 esta cifra se ha actualizado de acuerdo a la EMM.

*** La productividad es calculada como la razón entre la producción bruta y el empleo total, cifras publicas en la Encuesta Anual Manufacturera

LÓGICA DE LA FORMULACIÓN DEL PLAN



Tres Necesidades puntuales

TRES LÍNEAS ESTRATEGICAS

1

- **Fortalecimiento sectorial a través de la innovación en la gestión empresarial y la formación especializada en la Industria de la Comunicación Gráfica**

FORMACIÓN

2

- **Observatorio para el análisis y vigilancia de tendencias tecnológicas y de mercado**

INFORMACIÓN

3

- **Desarrollo de mercados y negocios a través de calidad, encadenamientos e innovación**

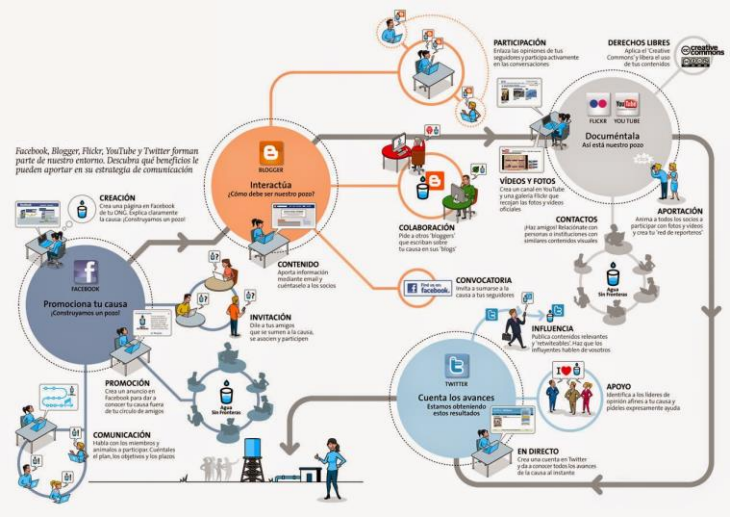
ACOMPAÑAMIENTO

UNIVERSIDAD EAN

Programa de Transformación Productiva

LÍNEA ESTRATEGICA

FORTALECIMIENTO SECTORIAL A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA FORMACIÓN ESPECIALIZADA EN LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA



http://diplomadocpe2014.blogspot.com.co/2014_08_01_archive.html

INICIATIVAS*

1

Establecer una red para la innovación en la gestión y formación técnica especializada.

2

Fomentar la cultura innovadora en la gestión de la alta y media gerencia de las empresas del sector.

- **Evaluación del estado actual de la innovación en la gestión de las empresas del sector e identificación de brechas**
- **Programas de formación que fomenten la cultura de la innovación en la gestión de las empresas**

3

Fortalecer la oferta para la formación técnica y tecnológica de los trabajadores del sector.

- **Evidenciar la necesidad en términos de capital humano a nivel técnico y tecnológico por parte del sector**
- **Desarrollo de la formación técnica y tecnológica especializada para el sector**

4

Implementar proyectos para la innovación en la gestión de las empresas.

- **Definir los proyectos de intervención que permitirán el cierre de brechas identificadas en la evaluación del estado actual de la innovación en la gestión de las empresas del sector**
- **Desarrollar los proyectos de intervención en cada una de las empresas, que permitan el cierre de brechas identificadas en la Evaluación del estado actual de la innovación en la gestión de las empresas del sector**

UNIVERSIDAD EAN

*** Cada iniciativa se desagrega en varias actividades e identifica los actores correspondientes para su desarrollo**

Programa de Transformación Productiva

LÍNEA ESTRATEGICA

INICIATIVAS*

OBSERVATORIO PARA EL ANÁLISIS Y VIGILANCIA DE TENDENCIAS TECNOLÓGICAS Y DE MERCADO

http://moocvt.ovtt.org/

1

Estructurar la plataforma especializada en inteligencia de tendencias tecnológicas y de mercado.

- Identificar fuentes e instituciones generadoras de información de tendencias tecnológicas y de mercado en el país
- Estudio de factibilidad para verificar la conveniencia de implementar el Observatorio
- Desarrollo y puesta en marcha del observatorio

2

Generar información de tendencias tecnológicas y de mercado con énfasis en el fortalecimiento de las capacidades exportadoras del sector y seguimiento de los resultados.

UNIVERSIDAD EAN

Programa de Transformación Productiva

LÍNEA ESTRATEGICA

DESARROLLO DE MERCADOS Y NEGOCIOS A TRAVÉS DE CALIDAD, ENCADENAMIENTOS E INNOVACIÓN

https://www.123rf.com/photo_22088465_business-transformation.html

INICIATIVAS*

1

Promover la aplicación de estándares de calidad internacionales y el cumplimiento de los reglamentos técnicos, relacionados con los procesos y productos específicos del sector.

2

Promover el encadenamiento productivo de grandes empresas con Pymes.

- Realizar el estudio y análisis de la cadena de valor ampliada del sector
- Convocar a los actores en torno a la necesidad de crear proyectos colaborativos

3

Crear un sello de la industria para la identificación formal de las empresas productoras, a través del cumplimiento de requisitos mínimos, para el posicionamiento y credibilidad en el mercado.

- Definir y conceptualizar el sello de la Industria para las empresas del sector
- Implementar el sello para las empresas de la Industria

LÍNEA ESTRATEGICA

INICIATIVAS*

DESARROLLO DE MERCADOS Y NEGOCIOS A TRAVÉS DE CALIDAD, ENCADENAMIENTOS E INNOVACIÓN

https://www.123rf.com/photo_22088465_business-transformation.html

4

Promover el encadenamiento productivo, con los demás sectores clientes de la Industria, atendidos por el PTP.

- Realizar un inventario de las principales necesidades y oportunidades que podría atender la Industria de la comunicación gráfica en cada uno de sus sectores clientes, en particular los atendidos por el PTP.
- Implementar los proyectos colaborativos con los sectores clientes de la Industria de la comunicación gráfica atendidos por el PTP.

5

Generar bienes y servicios innovadores que respondan a las necesidades del mercado y que puedan ser objeto de promoción en Procolombia.

- Establecer las bases requeridas por las empresas involucradas del sector, las cuales permitan atender los procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos
- Diseñar el proyecto piloto que permita incorporar las mejores prácticas, conocimientos y tecnologías para el desarrollo de bienes y servicios innovadores
- Implementar el Programa de incorporación de las mejores prácticas, conocimientos y tecnologías para el desarrollo de bienes y servicios innovadores

Gobernanza del plan de negocios

Nombramiento de un comité directivo del plan de negocios con funciones de gobierno y de ejecución de política pública. Su composición será la siguiente:

- Gerente del PTP,
- Coordinador de sector del PTP,
- Representante de ProColombia,
- Director del Cenigraf,
- Miembros del sector privado a través de sus organizaciones gremiales (Andigraf, Cooperativas), clusters, asegurando la representación regional

Todos los miembros formalmente adheridos al Programa.

Valores guía, de las actividades del comité:

- Fomentar y fortalecer la articulación del sector público.
- Mantener la alineación de los actores con los objetivos del plan de negocios.
- Asignación clara, definida y pública de actores y roles en cada iniciativa estratégica.
- Fomentar la articulación nación-región.

Plan de Negocios del sector Industria de la Comunicación Gráfica

PTP - MinCIT

Bogotá, Junio de 2016

UNIVERSIDAD EAN

Programa de Transformación Productiva