



PROYECTO
EVALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS DEL SECTOR
INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA

PRODUCTO 6
INFORME FINAL CON CONCLUSIONES

Carlos Silgado Bernal

Fabio Moscoso Durán PhD.

Rafael Pérez Uribe PhD.

Universidad EAN. Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social

Consultores Asociados:

Carlos Salcedo Pérez PhD.

MSc. Hugo Alfonso Vargas A.

MSc. Nelson A. Andrade V.

– Agosto 18 de 2016 –

El Nogal: Carrera 11 No.78 – 47 Centro de contacto: (57-1) 593 6464
Bogotá – Colombia, Suramérica
ean.edu.co



Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO	3
1 OBJETIVO	4
2 METODOLOGÍA	4
3 PRINCIPALES ASPECTOS.....	5
3.1 PRODUCTO 1. INFORME DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL SECTOR INDUSTRIA EDITORIAL Y DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA PARA EL PERIODO 2009 – 2014	5
3.2 PRODUCTO 2. INFORME DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE A JUNIO DE 2015, DEL PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO POR MCKINSEY AL PTP EN EL AÑO 2009	7
3.3 PRODUCTO 3. INFORME DE RESULTADOS, ANÁLISIS DE TENDENCIA Y MEJORES PRÁCTICAS EN LA INDUSTRIA, HALLAZGOS E IMPLICACIONES DEL ESTUDIO DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA Y PROSPECTIVA.....	9
3.3.1 El estudio de competitividad de la industria.....	9
3.3.2 La documentación e investigación sobre vigilancia tecnológica.....	10
3.3.3 El análisis prospectivo	13
3.4 PRODUCTO 4. PLAN DE ACCIÓN DEL PTP PARA EL SECTOR INDUSTRIA EDITORIAL Y DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.	14
3.5 PRODUCTO 5. PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	15
3.6 PRODUCTO 6. INFORME FINAL CON CONCLUSIONES.....	15
4 BENEFICIOS DERIVADOS DE LA CONSULTORÍA.....	16
5 SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS	19
5.1 PARTICIPANTES	19
5.2 RESULTADOS SOCIALIZADOS	20
6 RECOMENDACIONES	21
7 CONCLUSIONES.....	22

RESUMEN EJECUTIVO

Tomando como punto de partida los conceptos, políticas y cifras del documento titulado *Informe Final, Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia*, publicado en 2009, por McKinsey & Company (en adelante Informe McKinsey), esta consultoría asumió la labor de evaluar el comportamiento y cumplimiento del plan de acción en desarrollo, para entender las situaciones presentadas y elaborar la reformulación del plan de acción para la vigencia 2015 -2032.

Con esta finalidad, se procedió al análisis del comportamiento y tendencias del sector, así como a entender la configuración de la industria a través de sus diferentes empresas, en el marco de las actividades tradicionales de edición e impresión. Posteriormente, se inició el análisis de los diferentes grupos de interés de la industria de la comunicación gráfica, con el objeto de seleccionar a quienes como voceros de la industria, pudieran conformar los grupos de trabajo en las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali, orientando la labor al diagnóstico y posterior construcción de la visión de la industria gráfica colombiana. Esta labor se concluyó obteniendo de los participantes interesantes datos, los cuales se tabularon y clasificaron, con el objeto de entender la problemática y de esta manera orientar la reformulación del plan de acción. Otros estudios paralelos: el análisis de competitividad, el de vigilancia tecnológica, prospectiva y la definición de los retos para encauzar el desarrollo del sector, se conjugaron para elaborar las líneas estratégicas, iniciativas y demás actividades emergentes que permitieran el direccionamiento del nuevo plan de acción.

Para facilitar la labor de control y seguimiento, se elaboraron los cronogramas e indicadores correspondientes, y se relacionaron los actores llamados a intervenir, en el marco de las sugerencias planteadas en términos de la gobernanza del plan.

1 OBJETIVO

El objetivo de la consultoría se centró en la evaluación del informe McKinsey para la reformulación del plan de acción de la Industria de la Comunicación Gráfica Colombiana, definiendo la estrategia de corto, mediano y largo plazo y los indicadores claves de comportamiento, que permitan el direccionamiento y control del nuevo plan de acción.

2 METODOLOGÍA

Tomando las bases de datos disponibles; Encuesta Anual Manufacturera –EAM–, Encuesta mensual manufacturera –EMM–, otras bases de datos del DANE, los estados financieros - SIREM, de la Superintendencia de Sociedades, los datos de las cámaras de comercio y de ANDIGRAF, reseñadas en cada uno de los entregables de la labor que aquí se sintetiza, se interpretó y documentó la dinámica del sector y de sus empresas representativas. En este último aspecto, es importante señalar que de las diferentes bases de datos, se optó por utilizar los correspondientes a la superintendencia de sociedades, pudiendo definir la muestra final de empresas cuyas cifras corresponden a 173 empresas de impresión y 60 empresas de edición. Estas empresas se caracterizan porque reportaron los datos en el periodo de estudio 2009 – 2014, permitiendo la interpretación de los comportamientos y resultados de la industria de la comunicación gráfica, por cuanto se localizan allí, más del 90% de las cifras de negocio de la industria.

Para la construcción de la visión se adoptaron los talleres típicos de prospectiva, los cuales se desarrollaron con actores de los grupos de interés seleccionados de la industria. En los grupos de interés participaron empresarios del sector de las actividades de edición, pero sobretodo de impresión, los gremios, los proveedores, tanto de tecnología como de suministro de materiales, así como entidades y actores públicos, vinculados con el

Programa de Transformación Productiva, Procolombia, el SENA e instituciones que tienen por objeto dar soporte y acompañar la gestión empresarial de la industria.

Para la construcción de la visión se tabularon los datos obtenidos de los participantes mencionados y se clasificaron, pudiendo extraer la información pertinente para configurar las variables claves con el fin de definir las estrategias. Sobre estas variables se centró el análisis de escenarios y la identificación del ideal, al cual debía apostar la industria para lograr el auto sostenibilidad y el logro de los retos planteados.

Teniendo como base la configuración de escenarios, se definieron 3 líneas estratégicas, y dentro de estas se catalogaron 11 iniciativas y las actividades detalladas que articulan el nuevo plan de negocios. Con base en lo expuesto, se definieron metas, indicadores y el cronograma respectivo, así como el mapa estratégico que recoge de manera integral la articulación aquí comentada, además de las pautas para orientar la gobernanza de dicho plan.

3 PRINCIPALES ASPECTOS

3.1 Producto 1. Informe de resultados de la evaluación de desempeño del sector industria editorial y de la comunicación gráfica para el periodo 2009 – 2014

La industria de la comunicación gráfica es considerada una industria transversal. Su principal actividad es la oferta de servicios de impresión mediante la transformación de sustratos de papel, plásticos y de otras composiciones, en diversos productos impresos que satisfacen las necesidades de comunicación de diversos sectores económicos y de los consumidores en general.

A partir de la adaptación en la revisión 4 de la clasificación CIIU, las actividades de edición dejaron de pertenecer a la sección de industrias manufactureras, en consecuencia se clasifican ahora en el grupo 581, sección de información y comunicaciones, (Edición de libros, publicaciones periódicas y otras actividades de edición). Las actividades de

impresión, de acuerdo con la misma revisión 4, se clasifican en el grupo 181, sección de industrias manufactureras, (Actividades de impresión y actividades de servicios relacionados con la impresión).

Con base en los registros a 2014 contenidos en las cámaras de comercio, relacionados con la industria editorial y de la comunicación gráfica, se estableció que el sector comprende aproximadamente 6.700 establecimientos, su valor agregado superó los \$2 billones de pesos, exportó 195 millones USD FOB , y empleó 61.057 trabajadores directos.

El sector posee una estructura concentrada y diferenciada por tamaño de activos y de ventas. La gran empresa con una participación de 0.4% en el número de establecimientos (27), alcanza una participación de 85,6% en los activos y en las ventas. La mediana y la pequeña empresas con una participación de 10,4% en el número de establecimientos (701), poseen una participación de 14,1% en el valor de los activos y de 14,2% en las ventas. En el otro extremo, la microempresa con una participación de 89% en el número de establecimientos (5972), alcanza una participación de solo 0.01% en los activos y 0.2% en las ventas.

El desempeño del sector en los tres indicadores clave, señalados en el Informe McKinsey, permite hacer una estimación y medir su evolución. Los tres indicadores: ingresos, exportaciones y empleo, muestran una discrepancia con las cifras prospectadas, tanto en la visión Banco Mundial, como en la Visión 2032.

La tasa de crecimiento de los ingresos aunque positiva no parece encontrarse en la dirección de las tasas prospectadas, ni siquiera en el caso de la tasa relativamente moderada de la visión Banco Mundial.

El desempeño de las exportaciones ha presentado una tasa negativa de crecimiento y la balanza comercial se tornó deficitaria, perdiendo el sector posiciones en categorías de

producto en las que mostró liderazgo regional en el pasado. La estrategia exportadora requiere, por tanto, una revisión detallada en el proyecto.

La evolución del empleo de la industria en el período de estudio presenta un desempeño positivo y superior a la proyección de la visión Banco Mundial para el período 2009 – 2012.

3.2 Producto 2. Informe de resultados de la evaluación del grado de avance a junio de 2015, del plan de acción propuesto por McKinsey al PTP en el año 2009

Este informe presenta la evaluación del grado de avance de las iniciativas estratégicas del Plan de negocios de la Industria de la Comunicación Gráfica, durante el período 2009 – Junio de 2015.

La calificación del grado de avance de las 27 iniciativas que comprende el Plan de Negocios muestra una amplia gama de actividades realizadas en el marco de cinco ejes temáticos: Capital humano, Marco normativo, Fortalecimiento de la industria, Promoción e Infraestructura. El propósito de estas iniciativas consiste en permitir al sector avanzar en el aumento de la oferta de servicios de valor agregado, incrementar su orientación al exterior, elevar la madurez y cooperación entre sus miembros y reducir la informalidad.

Los resultados de la evaluación muestran grados de avance positivos aunque desiguales. En total, tres iniciativas fueron finalizadas: la gestión de mecanismos para atraer inversión extranjera y la aprobación del Documento CONPES 3678 del 21 de julio de 2010 (en el eje de Marco normativo), y la entrega a las entidades correspondientes de los estudios acerca de los puntos críticos en materia de infraestructura no eléctrica (en el eje de Infraestructura). Diecinueve iniciativas alcanzaron progreso significativo, cinco iniciativas fueron lanzadas con progreso bajo y ninguna iniciativa se quedó sin lanzar.

El eje temático de Capital Humano, con 4 iniciativas que corresponden al 15% del Plan, logró un avance significativo, y alcanzó su mayor progreso con el impulso a la

pertinencia educativa y el diseño y ejecución de la formación del recurso humano a todo nivel.

El eje de Marco normativo, con 11 iniciativas que corresponden al 41% del Plan, logró un avance significativo y presentó el más elevado nivel de calificación. Destacan en su ejecución la facilitación del acceso a materias primas y tecnología, la gestión de mecanismos para apertura de mercados objetivo, la promoción de líneas de crédito, la participación equitativa en procesos licitatorios, y el fortalecimiento de la vigilancia a la propiedad intelectual. Además, tuvo un papel instrumental en la promulgación de la Ley Anticontrabando No. 1762 del 6 de julio de 2015.

El eje de Fortalecimiento de la industria, con 7 iniciativas que representan el 26% del total del Plan, alcanzó un progreso significativo en sus tres iniciativas de prioridad alta: el fortalecimiento del gremio, el fomento del trabajo en equipo al interior de la industria y la implementación de programas para aumentar la eficiencia operativa.

El eje de Promoción, con dos iniciativas de prioridad alta que representan el 7% del total del Plan, presentó en promedio un progreso significativo. La iniciativa internacionalización y desarrollo del mercado de la industria alcanzó un avance notable, especialmente debido a los planes anuales de ruedas de negocios en Colombia y en el exterior, liderados por Procolombia, mientras que la iniciativa desarrollo de mecanismos para la comercialización conjunta mostró rezago.

El eje de Infraestructura, con tres iniciativas que corresponden al 11% del total, finalizó una iniciativa de prioridad media con la entrega a las entidades correspondientes de los estudios acerca de los puntos críticos en materia de infraestructura no eléctrica, y presentó avance significativo en estudios para la optimización de la cadena de suministro.

3.3 Producto 3. Informe de resultados, análisis de tendencia y mejores prácticas en la industria, hallazgos e implicaciones del estudio de vigilancia tecnológica y prospectiva.

Posee tres componentes: 1) el estudio de competitividad, 2) la documentación e investigación sobre vigilancia tecnológica y 3) el análisis prospectivo.

3.3.1 El estudio de competitividad de la industria

Asume la teoría de la OCDE (2000) según la cual “la competitividad se mide como la capacidad de las empresas, industrias, regiones y naciones para generar ingresos y niveles de empleo altos de una manera sostenible, estando expuesta a la competencia internacional”. En este sentido, la competitividad de una industria o sector *per se*, está ligada al grado de competencia que tenga en los mercados y su grado de inserción internacional.

Se analizaron tres grandes zonas comerciales con las cuales la industria tiene relaciones: A. Países desarrollados; B. Países emergentes (se excluyeron los países de América Latina del grupo), y C. Países latinoamericanos y del Caribe en su conjunto. Esta desagregación por países y regiones obedeció al criterio de grados de valor agregado, diferenciación de producto y precios a nivel comercio internacional presentes en las regiones.

El estudio se divide en tres secciones; a) análisis de las perspectivas de crecimiento económico para determinar una tendencia de crecimiento de la economía mundial y de América Latina, permitiendo determinar las posibilidades de crecimiento en la actual coyuntura económica internacional. b) estudio del comercio mundial del sector de la industria de la comunicación gráfica. Presenta el flujo comercial de exportaciones e importaciones del sector, así como la desagregación por regiones del mundo del comercio internacional del sector. c) análisis de la competitividad de la industria gráfica colombiana en el contexto internacional, asumiendo las siguientes pautas:

- Se aproximó al cálculo de la balanza comercial colombiana por regiones del mundo durante el periodo 2009 – 2014.
- Se realizó el cálculo del índice de similitud de exportaciones por socio comercial (agrupado de nuevo por regiones del mundo) el cual describe qué tan similares son las canastas exportadoras entre socios.
- Se presenta el grado de concentración de exportaciones a través del índice Herfindal Hirmann que mide el grado de monopolización u oligopolización de un sector en términos de exportaciones.
- Se realizó el análisis de comercio intra-industrial (CII) que explica la facilidad con la que la industria gráfica exporta e importa simultáneamente bienes de la misma industria, haciendo énfasis en el grado de comercio intra-industrial vertical y horizontal, y muestra la relaciones del ratio precio / calidad en términos de la inserción comercial en el mundo.
- El principal hallazgo que, además, se constituyó en una hipótesis explicativa de la situación actual, corresponde a la evidencia de que del comercio exterior, en especial las exportaciones, derivan las oportunidades de negocio en función de los precios, una réplica del acontecer interno. De esta dinámica se desprende la necesidad de fortalecer la capacidad innovadora de gestión en las empresas de la industria de la comunicación gráfica.

3.3.2 La documentación e investigación sobre vigilancia tecnológica

Desarrollo los temas de a) La expansión de los flujos digitales de datos e información b) las tecnologías digitales en la industria de la comunicación gráfica.

El literal a) muestra cómo el mundo se encuentra cada vez más interconectado, y en los últimos quince años el alcance y los métodos de esta tendencia han sido dictados por la expansión de los flujos digitales de datos e información (Digital Globalization: The New Era of Global Flows. 2016).

Se estima que en enero de 2016, 46% de la población mundial era usuaria de Internet, 31% era usuaria activa de las redes sociales, 51% era usuaria de telefonía celular y 27% usuaria de redes sociales vía telefonía celular. (Global Social Media Research Summary. 2016). El tráfico sobre Internet en 2019 llegará a ser 66 veces más alto que el de 2005, y el número de artefactos conectados a Internet será tres veces mayor al de la población mundial (The Zettabyte Era. Trends and Analysis. 2015).

El efecto de esta infraestructura en muchas áreas de la economía y los negocios es muy grande. El e-commerce representa en la actualidad aproximadamente 12% del comercio global y aunque es liderado por grandes corporaciones, también ha abierto las puertas del comercio internacional a decenas de millones de empresas más pequeñas y a los países de las economías emergentes (Digital Globalization: The New Era of Global Flows. 2016).

En el índice de interconexión MGI Connectedness Index, Colombia ocupaba el puesto 90 entre 117 países, en 2014 (Figge, L. Martens, Pim. 2014). En el primer trimestre de 2015, había en Colombia 10,7 millones de suscriptores de Internet, y 5,2 millones de conexiones de banda ancha. El acceso por Internet móvil supera ligeramente el 50%, y la penetración de Internet es de 22,2%. (MINTIC- SIUST. 2015).

El literal b) Las tecnologías digitales en la industria de la comunicación gráfica, ilustra como las oleadas de la expansión de la digitalización de los procesos y las tecnologías han afectado a muchos sectores económicos. A aquellos cuya base era originalmente electrónica los ha llevado a niveles altísimos de automatización, crecimiento y expansión de sus aplicaciones; tal es el caso de la industria de los computadores. A otros, como es el caso de la industria telefónica cuya base eran los circuitos electromecánicos, los superó creando redes de telefonía digital y de telefonía sobre internet competitivamente superiores.

Es posible describir tres fases de expansión de las tecnologías digitales cuyos efectos en la industria de la comunicación gráfica han sido tanto innovadores de manera

incremental como disruptivos, y resultan decisivos para comprender su evolución actual. A cada una de estas fases corresponde un avance tecnológico radical, a saber: la revolución de la publicación electrónica (desktop publishing), la introducción y expansión de las tecnologías de impresión digital, y el surgimiento y masificación de los medios digitales.

Hay 3 fases que ilustran la situación anotada:

Fase 1: la edición electrónica y la creación de la distribución electrónica de documentos. A principios de la década de los noventa del siglo pasado, la industria gráfica acogió con entusiasmo la revolución de la edición electrónica o desktop publishing. Lo que originalmente se limitó al poder de crear publicaciones mediante computadores personales y a la utilización de programas especializados de edición y diagramación, terminó cerca de una década más tarde, en la transformación completa de los procesos de diseño y pre prensa de la industria.

Fase 2: las tecnologías de impresión digital y las nuevas tendencias hacia las tiradas bajas y los impresos personalizados. El uso de flujos de datos –en este caso, documentos electrónicos con ciertas características gráficas–, para crear documentos impresos fue parte integral de la edición electrónica. La impresión láser fue su herramienta principal y constituyó la base de una de las tecnologías de impresión digital más exitosas desde fines del siglo XX: la electrofotografía.

Fase 3: el predominio de los medios digitales y la competencia de los medios impresos por usuarios, audiencias y presupuestos publicitarios. La expansión de los flujos digitales de datos e información y el fortalecimiento de su infraestructura convirtió a las plataformas digitales en un nuevo tipo de medio masivo de comunicación radicalmente diferente: los medios digitales interactivos, resultado de la convergencia de los computadores personales, Internet, la red WWW, los computadores y tabletas portátiles, las apps (fundamento de las redes sociales), los e-books, los teléfonos celulares y, en especial, los teléfonos inteligentes, y otras clases de dispositivos electrónicos.

3.3.3 *El análisis prospectivo*

Se desarrolló con el objeto de construir la visión de futuro de la industria, para efectos de evaluar el plan de negocios anterior y reformular los planes de acción correspondientes.

Se desarrollaron varios talleres de prospectiva, con la participación de los actores de la industria en las ciudades de Medellín, Cali y Bogotá. Los actores se seleccionaron mediante una metodología aplicada para la identificación de grupos de interés. El dialogo y posterior diligenciamiento de los talleres se enfocó en la identificación de factores de cambio, la selección de las variables y la dinámica de éstas a través de hipótesis de futuro, para estructurar los escenarios que, con base en las iniciativas planteadas por los empresarios y de la investigación realizada por el grupo consultor, permitieran reformular la estrategia, y definir las iniciativas y actividades correspondientes.

Los talleres que se plantearon permitieron la documentación del sentir y del pensamiento de los actores invitados en un ambiente de compromiso, generación de aportes y necesidad de cooperación más allá de las diferencias, para interactuar y abrir espacios de reflexión en torno al futuro de la industria.

Los factores de cambio constituyen la primer parte del trabajo conjunto con los empresarios. Se comparten experiencias, se construye una semblanza del sector, de su problemática, oportunidades y riesgos y se definen los factores de cambio esperados, los temidos y los anhelados por los empresarios. Allí se obtuvo el primer insumo que llevó posteriormente al análisis y definición de variables.

A partir de los factores de cambio y mediante el uso de metodologías de prospectiva se identificaron las variables determinantes para la definición de escenarios, estrategia, líneas de acción y finalmente el plan de negocios.

La construcción de escenarios parte de la identificación de los “direccionadores de futuro”, que consiste en seleccionar las dos ideas más fuertes resultantes del análisis de las variables estratégicas. En este caso, se seleccionaron las ideas: organización y tecnología.

La primera idea –organización–, incluye de manera implícita el aspecto cultural y comprende las posibilidades futuras para generar una transformación interna: procesos internos, desarrollo de capacidades y solvencia tanto de capital intelectual como financiero, y una transformación externa, que partiendo también del aspecto cultural, busca: eficiencia, relaciones colaborativas y nuevos modelos de negocio o de gestión.

La segunda idea –tecnología–, involucra los saberes básicos para: gestionar la tecnología; inducir y mejorar continuamente los niveles de eficiencia, y fomentar y consolidar la innovación, como practica determinante de la sostenibilidad de las empresas a través de ofertas de valor cada vez más sofisticadas, en el marco de la cobertura de las expectativas de los clientes segmentados por características y demandas comunes.

3.4 Producto 4. Plan de acción del PTP para el sector industria editorial y de la comunicación gráfica a corto, mediano y largo plazo.

El plan de acción parte de la definición del reto u objetivo estratégico que se ha planteado para la Industria al 2032, parte del supuesto de recuperar la cifra de exportaciones, 314 millones de dólares que se tenía en el año 2009, para el año 2025, enfocando los esfuerzos en la oferta de un producto con alto valor agregado, que permita consolidar el crecimiento a 2032.

La definición de las metas comentadas y las tasas de crecimiento correspondientes, se obtuvieron del estudio realizado al comportamiento observado de los principales clientes de Colombia, importadores de los productos Colombianos, en el periodo de estudio, 2009 - 2014., cubren las necesidades planteadas por los empresarios en los talleres de prospectiva y están alineadas con las estrategias, iniciativas y actividades, que desplegadas permitirán la

consolidación de proyectos y actividades que permitan mejorar de manera importante la actividad sectorial y recomponer los resultados históricos observados.

Para lograr el importante reto de la Industria, que le permita recuperar el nivel importante de exportaciones que tuvo en años anteriores, se identificaron tres líneas estratégicas, las cuales fueron detalladas en Iniciativas con sus respectivas actividades y cronograma a corto, mediano y largo plazo.

Las tres Líneas Estratégicas identificadas fueron:

- Fortalecimiento sectorial a través de la innovación en la gestión empresarial y la formación especializada en la industria de la comunicación Gráfica.
- Observatorio para el análisis y vigilancia de tendencias tecnológicas y de mercado.
- Desarrollo de mercados y negocios a través de calidad, encadenamientos e innovación.

3.5 Producto 5. Propuesta de seguimiento y control

Fundamentalmente hace referencia a la construcción de indicadores con los cuales se gestionarán las Líneas Estratégicas e Iniciativas del Plan de negocios, así como también la definición del Mapa Estratégico que muestra la coherencia y articulación de dichas estrategias e iniciativas.

De igual manera en éste producto, se identificó el esquema de gobernanza con el cual deberá operar el Plan de negocios para lograr efectividad en su implementación, y mantener la motivación de todos los actores, en especial los empresarios de la Industria.

3.6 Producto 6. Informe final con conclusiones

Por último, la consultoría en equipo con la Coordinación del PTP, programaron y desarrollaron tres sesiones de socialización del Proyecto, con los principales actores de la Industria en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín.

En las mismas se realizó una presentación de los principales elementos que se desarrollaron en las etapas del Proyecto, y en especial el esquema definido para el Plan de negocios de la Industria Editorial y de la Comunicación Gráfica al 2032, explicando en detalle las Líneas Estratégicas y sus Iniciativas.

Este ejercicio nos permitió motivar a los empresarios hacia la vinculación al Plan de negocios, y así mismo empezar a crear el entorno adecuado para la posterior implementación del mismo en cabeza de su Comité Directivo y la Coordinación Sectorial.

La presentación utilizada en las Socializaciones del Plan de negocios, se adjunta como soporte al presente documento.

4 BENEFICIOS DERIVADOS DE LA CONSULTORÍA

Los talleres de prospectiva permitieron, a partir del conocimiento de los diferentes empresarios y demás instituciones participantes, entender la dinámica e identificar los patrones explicativos de las necesidades de la industria; Formación, Información y Acompañamiento, como pre requisitos para orientar los esfuerzos de los diferentes actores, en el logro de retos y metas propuestas.

Para atender las necesidades de formación y capacitación se hace necesario desarrollar competencias que habiliten la capacidad de poder interpretar y aprehender de la información provista por un ente generador de información derivada de la vigilancia tecnológica y tendencias de mercados en los planos nacional e internacional. Este nuevo aprendizaje va a permitir generar información valiosa para las empresas, la cual orientará el desarrollo de proyectos, los cuales, por lo menos en su etapa inicial, serán acompañados, a fin de desplegar destrezas en la formulación de proyectos y negocios, haciendo productiva la labor de las empresas y competitiva la dinámica de la industria.

Cada necesidad planteada, desarrolla una estrategia pertinente y ésta a su vez involucra la ejecución de las iniciativas y actividades puntuales, que garanticen la cobertura de la necesidad planteada. El detalle a continuación muestra las iniciativas que orientaran el despliegue de las estrategias contempladas:

Línea estratégica 1 – Fortalecimiento sectorial a través de la innovación en la gestión empresarial y la formación especializada en la industria de la comunicación Gráfica, comprende las siguientes 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.
3. Fortalecer la oferta para la formación técnica y tecnológica de los trabajadores del sector.
4. Implementar proyectos para la innovación en la gestión de las empresas.

El énfasis de esta línea estratégica se localiza en el desarrollo de las capacidades y competencias de la alta y media gerencia, que permita la gestión eficiente de las empresas, con el objeto de adecuarlas a tono con las exigencias del mercado.

Línea estratégica 2 – Observatorio para el análisis y vigilancia de tendencias tecnológicas y de mercado; comprende las siguientes iniciativas:

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

Se enlaza con la anterior línea estratégica, en el sentido de alinear las capacidades y competencias de las empresas, con un proveedor oportuno, eficiente y pertinente de la información requerida por el sector, para: a) interpretar la dinámica de los factores del entorno que implican el desarrollo de las empresas, b) facilitar el desarrollo, enfoque y direccionamiento empresarial y 3) hacer más oportuna y eficaz la toma de decisiones al interior de las empresas, además de 4) permitir espacio de trabajo colaborativos entre las empresas del sector.

Línea estratégica 3 – Desarrollo de mercados y negocios a través de calidad, encadenamiento e innovación; comprende las siguientes 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.
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.
4. Promover el encadenamiento productivo, con los demás sectores clientes de la industria, 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.

Se alinea con las anteriores, al convertirse en un acumulador de capacidades y competencias, que en virtud del soporte generado por el observatorio, va a permitir el desarrollo de productos innovadores, pertinentes con las necesidades de los sectores clientes de la industria.

Cada una de las iniciativas enunciadas tiene su despliegue correspondiente en las actividades consecuentes y, sobre todo, en los actores pertinentes que se involucrarán de acuerdo con su rol, competencia y requerimiento planteado. De acuerdo con lo anterior, se

han identificado las áreas del Programa de Transformación Productiva, que se involucrarían directamente, esto es, las Direcciones Transversales, y otras áreas de soporte directo e indirecto al Programa como Innpulsa, Procolombia, Comunicaciones e Inteligencia competitiva entre otras.

5 SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS

Agotadas las actividades que permitieron la elaboración final del plan de acción que orientará el desarrollo de la Industria de la Comunicación Gráfica, dentro de los lineamientos del Programa de Transformación Productiva, se procedió a la socialización de los resultados con grupos de empresarios en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín; se siguió con ello la misma previsión con la cual se adelantó el estudio, esto es, que en estas ciudades se concentra más del 80% de las empresas de la industria. El detalle de la socialización de resultados se presenta a continuación.

5.1 Participantes

En la ciudad de Bogotá, la actividad de socialización se realizó el 28 de junio de 2016, en las instalaciones del MinCIT – Bancóldex, calle 28 N° 13 A 15, con la asistencia de representantes de empresas como: Flint Ink de Colombia, Dígitos y diseños, Quad Graphics Colombia S.A., Creatingideas, Qlick S.A.S., Javegraf, Graficov Ltda., Andigraf, Sperling S.A., Inducarton Ltda., Cadena S.A., HP Inc, Litoprint S.A., Offset Gráfico Editores S.A., y representantes del Programa de Transformación Productiva, SENA, Procolombia y Bancóldex.

De la misma manera, en las instalaciones de Bancóldex en las ciudades de Cali, el 29 de junio, y Medellín, el 30 de junio, se replicó la actividad de socialización de resultados, con la asistencia de representantes de empresas como: Propal, FADP, Alianza Gráfica S.A., Inalmega S.A., Sperling S.A., Inmcor Ltda., Imágenes Gráficas S.A. y Andigraf, en Cali; Papelcard S.A.S., Cooperativa de Impresores y papeleros de Colombia,

Piloto S.A.S., Impregon S.A., Multimpresos Ltda., Arte Impresores S.A., en Medellín; y el Programa de Transformación Productiva, en las dos ciudades.

5.2 Resultados socializados 1

En primer término el coordinador de la industria ante el PTP abrió las sesiones, comunicando los detalles básicos del proyecto, su importancia y el alcance del trabajo contratado.

Se procedió a continuación a la divulgación del análisis de competitividad; en este punto se hizo énfasis en las dinámicas de la industria a nivel global y, en particular, para la región latinoamericana, y se destacaron los resultados hallados así como una explicación de su dinámica.

Se continuó con la exposición de las tendencias de la industria, la cifra de negocios en el mundo y la trascendencia de los cambios tecnológicos y rupturas observadas, generadoras de nuevos desarrollos en la producción, comercialización y distribución de los productos y, se trató acerca de la convergencia de la industria hacia la prestación de múltiples servicios en el futuro.

Se explicaron con detalle los resultados obtenidos de los talleres de prospectiva y la visión de la industria de la comunicación gráfica resultante de dichos talleres, así como los análisis derivados de ellos. Actividades que, previamente, se habían trabajado con los empresarios de las tres ciudades mencionadas.

Con base en el análisis de la información comentada se elaboraron las estrategias, iniciativas y actividades, así como los cronogramas e indicadores correspondientes, que conforman el plan de acción para la industria de la comunicación gráfica para el período 2015 – 2032.

¹ Se puede observar con detalle, el documento anexo al presente informe, denominado “Evaluación y Reformulación del plan de negocios del sector editorial y de la comunicación gráfica, Junio de 2016”.

6 RECOMENDACIONES

Es fundamental que la Industria de los pasos que le permitan evolucionar de la inercia en la que se encuentra actualmente, enmarcada en gran parte por el trasfondo cultural, a un nivel de competencias de la alta y media gerencia, para la gestión, enfoque y direccionamiento de las empresas, que los lleve a superar los retos marcados por la aplicación de la tecnología, como preámbulo para llegar a mejores niveles de competitividad.

Es importante evolucionar de manera continua, para lograr el equilibrio entre las expectativas de los clientes, en un entorno de transición y convergencia de tecnologías, de productos, de énfasis en los servicios y de la necesidad de lograr acuerdos entre los grupos de interés de la industria, fortaleciendo el trabajo colaborativo y los proyectos conjuntos, como línea de base para reencontrar el éxito. Esta evolución nos permitirá construir una Industria caracterizada por:

- Esfuerzos articulados y exitosos, entre los grupos de interés.
- Desarrollar procesos innovadores, al interior de cadenas productivas bien articuladas.
- 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.
- Una dinámica de exportaciones consolidada.
- Un ambiente de nuevos negocios y fuentes renovadas de capital.

7 CONCLUSIONES

El trabajo contenido en este documento es fruto de los aportes de los actores convocados – empresarios, que contribuyeron con sus aportes en las 9 reuniones llevadas a cabo en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín y de la información recopilada a través de las encuestas y entrevistas desarrolladas.

El estudio de prospectiva es tan solo un insumo para inducir el pensamiento colectivo de los actores involucrados, en la construcción de la visión de la industria, a través del aporte individual de cada una de las empresas que la componen, con el propósito de anticipar situaciones que permitan la construcción de un escenario futuro de éxitos para la industria.

Las variables estratégicas son el producto de la síntesis de ese pensamiento colectivo, que tiene como propósito fundamental coadyuvar a la formulación del plan de negocio y, con base en éste, al desarrollo de programas y proyectos que surjan para orientar el desarrollo empresarial en cualquier dimensión de empresa.

Los escenarios trazados son el resultado del análisis de la información recopilada y que orientada en términos de los ejes seleccionados, permiten ordenar el pensamiento para dibujar escenarios posibles que dinamicen o lleguen a obstaculizar el desarrollo de las empresas y de la industria.

Dentro de los aspectos relevantes cabe mencionar los ajustes culturales requeridos, tanto en el ámbito de quienes impartirán las directrices, como de los ejecutores y empresarios, con el fin de alinear, en lo cultural, las dinámicas que garanticen el cumplimiento del plan. Entre otros:

- Necesidad de iniciar los trabajos colaborativos al interior del comité conformado, en el sentido de poner en común las agendas de cada actor, a fin de alinearlas con el plan de negocio formulado.
- Responsabilidad de los gremios y representantes de los empresarios, en el sentido de asumir el rol definido en el plan de manera asertiva, colaborativa e integrada.
- Necesidad de participar en las convocatorias, para hacer viable el desarrollo del plan de negocios.
- Necesidad de tomar el liderazgo, respecto del desarrollo de las líneas estratégicas identificadas, dotándolas de las capacidades requeridas para hacerlas operativas y eficientes, tomando las acciones pertinentes, como desarrollos sectoriales antes que gremiales o gubernamentales, con una expectativa futura de lograr su autosostenibilidad.