

Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia



Informe Final Sector Industria de la Comunicación Gráfica Bogotá, Mayo, 2009

CONFIDENCIAL Y EXCLUSIVO
Cualquier uso de este documento sin autorización expresa de McKinsey & Company está estrictamente prohibido



Tabla de contenido

	Página
■ Resumen ejecutivo	3
■ Metodología	27
 La Comunicación Gráfica en el mundo Tamaño del sector y principales jugadores a nivel mundial Mejores prácticas y factores clave de éxito Principales tendencias La Comunicación Gráfica en Colombia Situación actual Brechas para el desarrollo 	35 36 46 50 68 69 78
 Estrategia y propuesta de valor para el desarrollo de la Industria de la Comunicación Gráfica Aspiración de largo plazo Mercados potenciales Potencial de crecimiento del sector Estrategia y propuesta de valor del sector Hojas de ruta y cronogramas Esquema de implementación 	98 99 102 111 120 129 183
Anexos	191



Tabla de contenido

Anexos	Página
 Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial 	192
Descripción de otros niveles de cadena de valor	196
Dinámica de impresores en Colombia	206
Casos de éxito en Colombia	209
Visión país	213
Priorización de iniciativas	216
Proyectos bandera e iniciativas relevantes en detalle	223
Iniciativas transversales	297
Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas	303
Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia	305
Plan de promoción	307
Modelos de implementación	312
Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión	323
Sector de la comunicación gráfica en EE.UU.	331
Análisis de informalidad	357
Consecuencias de la crisis mundial	374
Glosario	377

Contenido

- Resumen ejecutivo
- Metodología
- La Comunicación Gráfica en el mundo
- La Comunicación Gráfica en Colombia
- Estrategia y propuesta de valor para el desarrollo de la Industria de la Comunicación Gráfica

Mensajes Principales de la Industria de la Comunicación Gráfica

Colombia tiene la oportunidad de capturar una porción del mercado regional de la **Industria de la Comunicación Gráfica** a través de la disminución de brechas frente a países con industrias más desarrolladas

- La industria de la comunicación gráfica en Colombia tiene un tamaño de \$887 millones de dólares (2007). La oportunidad para su desarrollo se concentra en: a) aumentar la oferta a servicios de valor agregado, b) incrementar la orientación al exterior, c) alcanzar una alta madurez de toda la cadena de valor y d) reducir la informalidad. Colombia podría aspirar a generar en 2032 por lo menos \$3.4 mil millones de dólares
- En los últimos años la industria local ha experimentado un bajo nivel de confianza entre los participantes de la cadena, un bajo nivel de capacitación en los diferentes niveles de las organizaciones y grandes presiones en márgenes debido a la comoditización del servicio de impresión. A pesar de esto Colombia es un jugador muy relevante siendo el segundo exportador en Latinoamérica y el primero en libros. Estos factores hacen que la industria se encuentre actualmente en un momento decisivo para su transformación
- El sector privado puede desarrollar diferentes actividades para fortalecer el gremio con el fin de construir las bases para convertir a Colombia en un campeón regional. Dicho fortalecimiento facilitaría el desarrollo de otras iniciativas que buscarían reducir las brechas en asociatividad, desarrollar el recurso humano y promover el sector en el exterior
- Para alcanzar esta aspiración los principales actores del sector deben comprometerse en la implementación de las iniciativas que conforman la agenda estratégica del mismo. Para materializar este compromiso el sector debe asegurar: 1) liderazgo en la implementación; 2) equipo de trabajo que hará seguimiento y trabajará en el día a día; 3) recursos económicos y 4) compromiso en el seguimiento al avance de la implementación

La cadena de valor de la Industria la componen 4 eslabones

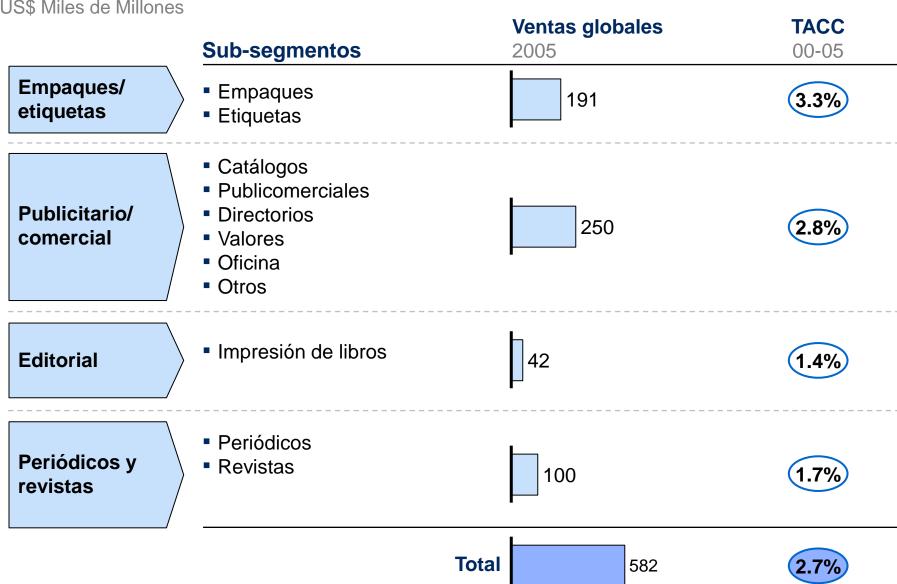
ESTIMADO

		Tamaño US\$ Miles de Millones, 2005	Jugadores seleccionados	Foco de este documento Observaciones
e insumos	Producción de Pulpa	• ~29.3 ⁽¹⁾	Aracrúz/VCPSuzanoStora EnsoBotnia	 Se espera que la capacidad de producción aumente 18% al 2012, del cual Brasil representa la mitad de ese crecimiento
Maquinaria	Producción de papeles/cartón	• ~87 ⁽²⁾	International PaperUPMStora Enso	 El consumo de papel en EE.UU. y Japón ha decrecido 2.5% y 0.8% entre 2005 y 2007
	Comunicación gráfica	• 582	RR DonnelleyQuebecorBertelsmanAmcorToppan Printing	 Industria altamente fragmentada con alta presión para bajar precios Tendencia a desarrollar impresión en países de bajo costo para productos sin sensibilidad a la entrega
	Comercialización	■ ND	BordersBarnes & NoveWal-mart	 Clientes cada vez con mayor poder sobre los impresores dada la sobre oferta presente en el sector

1 29.3 = 54.4 millones de tons x \$598/ton x 90% utilización de capacidad /1000 2 87= 112 millones de tons x \$780/ton /1000

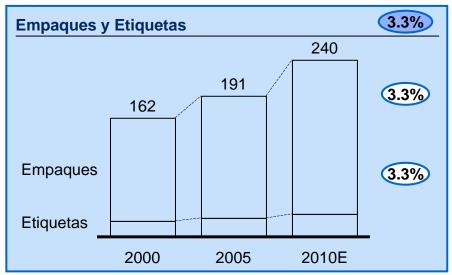
Los segmentos más grandes en el mundo son Publicitarios y Empaques

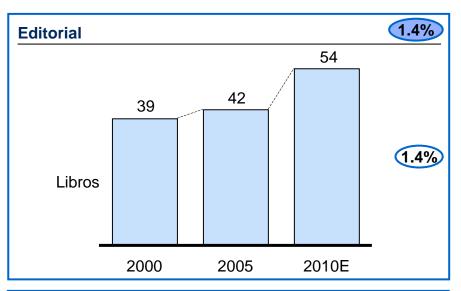
US\$ Miles de Millones

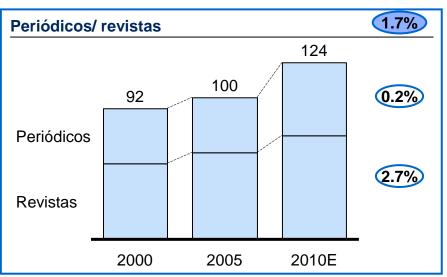


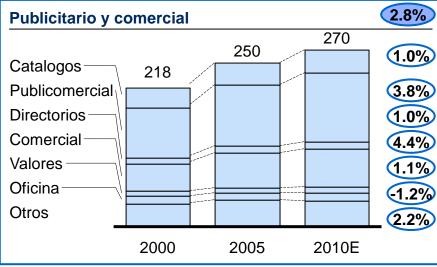
En el mundo, Empaques y Publicitarios tienen tasas de crecimiento casi el doble que Editoriales y Periódicos/Revistas

US\$ Miles de Millones





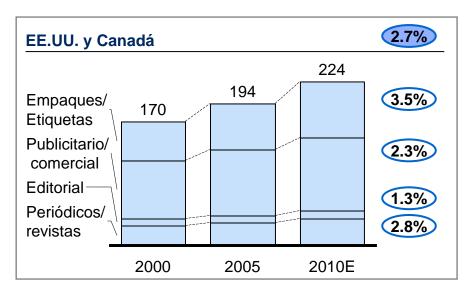


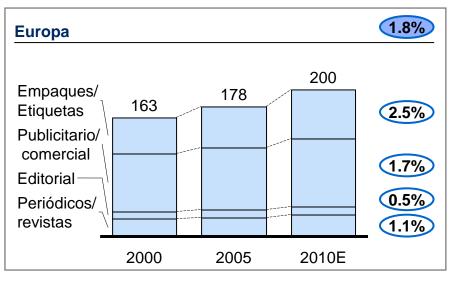


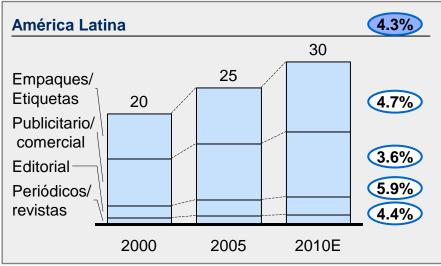
América Latina y Asia son las regiones de mayor crecimiento

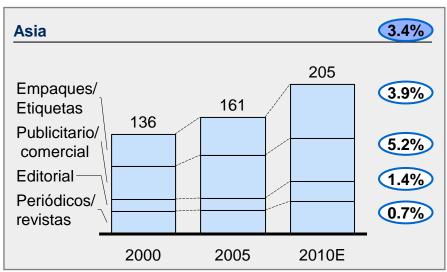
US\$ Miles de Millones











Las principales tendencias mundiales tienen efectos interesantes

_	Descripción	Efecto
Print on demand	 Clientes ordenan imprimir según la necesidad ó la venta real de sus productos 	 Demanda menor tiraje y tiempo de entrega Conlleva a impresión digital como alternativa económica Traslada al impresor la responsabilidad de planificar demanda y administrar inventarios
Offshoring	 Traslado de actividades a países con estructura de costos menores 	 Traslada a otros países desde la creación de contenido hasta la impresión
Digitalización de contenido	 Consumo de contenido en medios digitales, en especial libros de educación y profesionales 	 Reduce la demanda de medios impresos Disminuye los costos para cambio de proveedor
Conciencia ambiental	 Demanda por productos biodegradables y con bajo consumo de recursos 	 Minimiza materiales optimizando empaques Fomenta el uso de materiales reciclables
Diferenciación de productos	 Búsqueda de diferenciación de productos a través de empaques 	 Genera valor en empaques trabajando conjuntamente entre productor y clientes
Servicios adicionales a impresión	 Clientes demandan servicios adicionales al dejar de percibir la calidad de la impresión como factor diferenciador 	 Obliga a los impresores a ofrecer servicios de valor agregado

La Industria de la Comunicación Gráfica en Colombia tiene una dinámica positiva

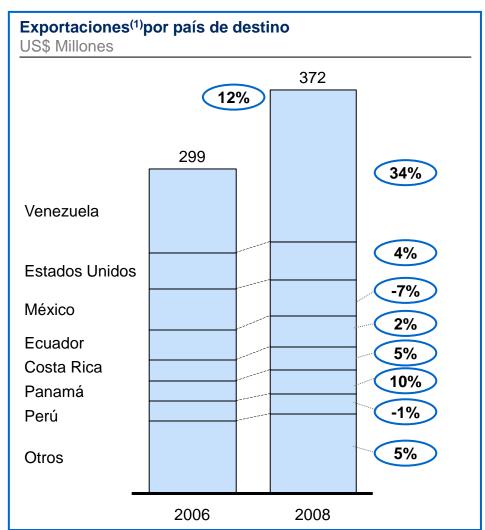
	Productos	Producción 2007, US\$ Millones	Crecimiento 2006 /2007 ⁽¹⁾
Empaques y etiquetas	EmpaquesEtiquetas	238	15.2%
Publicitario y comercial	 Publicomerciales Directorios Valores Oficina Otros 	419	10.2%
Editorial	 Impresión de libros 	230	7.5%
Periódicos y revistas	Periódicos	N.D	14.9%(2)
		887	10.7%

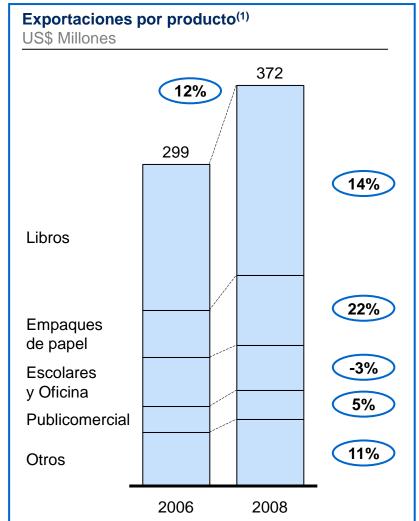
⁽¹⁾ Cálculos Andigraf

⁽²⁾ Calculado en base a incremento en ventas 2005/2007 de empresas impresoras de periódicos que reportan a Superintendencia de Sociedades. No se utiliza para el cálculo de crecimiento total

Las exportaciones colombianas han tenido un buen comportamiento pero están muy concentradas en Venezuela

% TACC 2006 - 2008



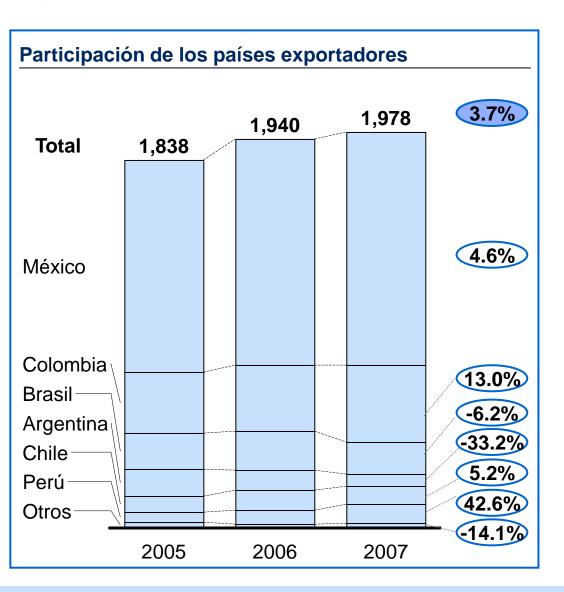


(1) Incluye Zonas Francas

FUENTE: Andigraf

Actualmente Colombia es el segundo exportador de América Latina

US\$ Millones

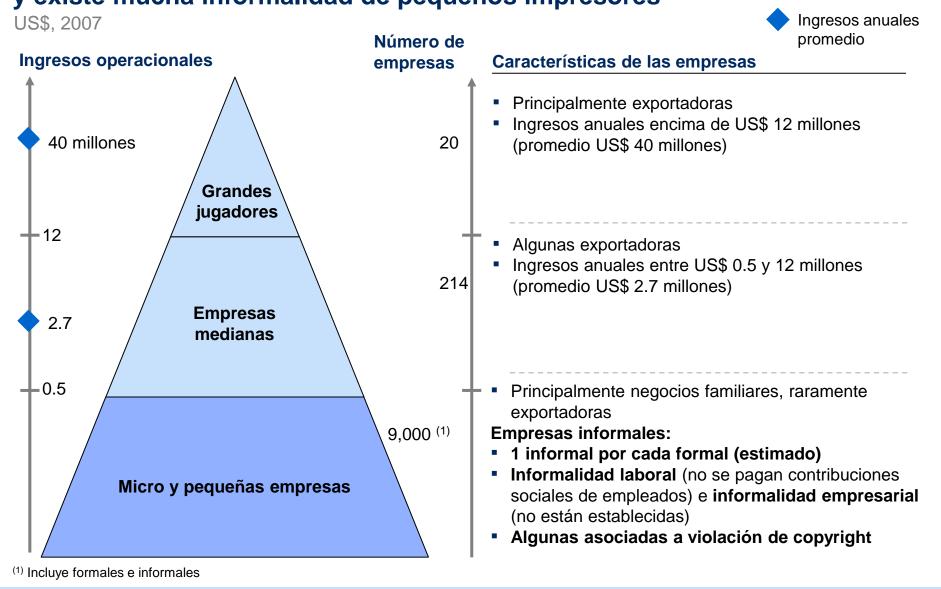




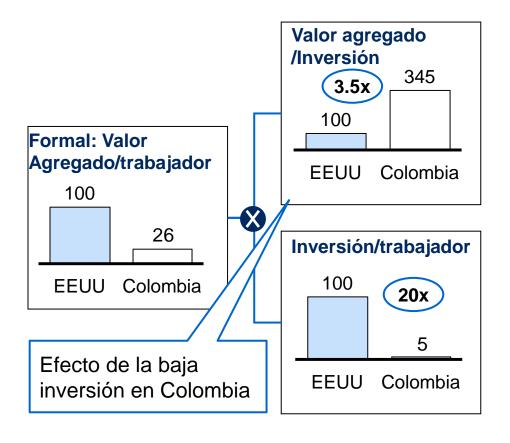
- Colombia es el segundo exportador de América Latina pero el único con balanza comercial positiva relevante
- El Perú no se había destacado por su industria gráfica pero entre 2005 y 2007 creció 42.6%

Sin embargo, la industria colombiana es altamente fragmentada y existe mucha informalidad de pequeños impresores

ESTIMADO



La productividad colombiana por empleado es 26% vs. EE.UU., ocasionado por unas barreras y causas principales de desarrollo



Causas primarias

- 1 Baja escala
- 2 Baja oferta de servicios integrales
- 3 Altos costos (materias primas, transporte, energía)
- 4 Rezago tecnológico
- 5 Deficiente Organización de Funciones y Tareas (OFT)

Barreras principales

- Alta informalidad
- Baja oferta de capacitación
- Fortalecimiento de la industria

El sector tiene que superar diversas barreras para desarrollarse en talla mundial

- Las empresas colombianas tienen una baja participación de servicios de valor agregado dentro de sus ventas. Se estima que los servicios de valor agregado alcanzan apenas el 1% de las ventas, lo cual expone el sector a la comoditización que está sufriendo la impresión en el mundo.
- Colombia tiene altos costos de materias primas, en particular papel. El papel es el componente más importante dentro de los costos de la Industria de la Comunicación Gráfica y debido a que la producción local es insuficiente, debe importarse la mayoría del consumo. A pesar de esto, el papel tiene arancel de 15% y los altos costos logísticos de transporte y electricidad hacen menos competitiva la producción nacional para exportación.
- Existe un alto rezago tecnológico agravado por una baja inversión extranjera directa (IED) y una baja inversión en maquinaria. Colombia recibe entre US\$ 2 y 7 millones de dólares de IED anual, mientras otros países como República Checa recibe aproximadamente US\$ 500 millones. Por otro lado, una buena base tecnológica no sólo es una plataforma para competir en el exterior sino una herramienta para potenciar el mercado local. A pesar que la maquinaria antigua genera ineficiencias como mayores desperdicios de papel, se estima que apenas 10% de la maquinaria importada es nueva.
- El sector está altamente fragmentado y tiene una alta informalidad. De las 9,000 empresas pequeñas con ingresos inferiores a US\$ 500,000 en el país, se estima que la mitad de ellas no están constituidas formalmente como empresas y no pagan prestaciones sociales a sus empleados. Adicionalmente, los impresores informales están asociados con violaciones de copyright y falsificación.
- Existe oportunidades para mejorar la organización de funciones y tareas a lo largo de la cadena productiva. Debido a las bajas barreras de entrada del sector, muchas empresas pequeñas participan. Muchas de estas pequeñas empresas (formales e informales) destruyen valor en la industria al competir por precio, ofertando a menudo por debajo de su costo debido a desconocimientos de costeo y producen quiebras, fallas en las entregas y baja confiabilidad en la industria. Adicionalmente el sector carece de servicios de educación para desarrollar habilidades en comercio exterior y gestión de operaciones y talento humano, entre otros.

Los empresarios han definido una aspiración para el sector a largo plazo

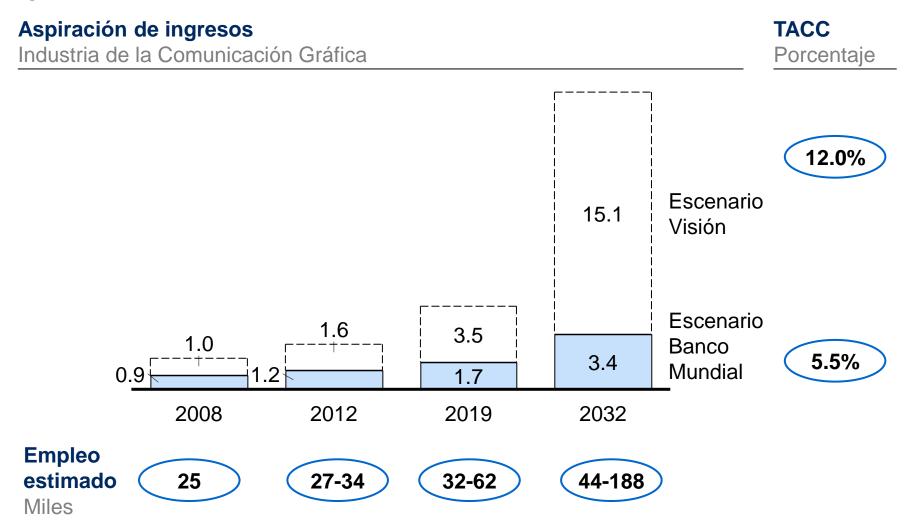
Aspiración

- En el 2032 Colombia será reconocido como un campeón regional y tendrá una participación relevante en las exportaciones del continente americano.
- Para lograr esto el sector:
 - Aumentará la oferta de servicios de valor agregado
 - Incrementará su orientación al exterior
 - Alcanzará una alta madurez y cooperación entre sus miembros
 - Reducirá la informalidad
- Como resultado, el sector cuadruplicará sus ingresos en el 2032 hasta llegar al menos a \$3.4 mil millones de dólares y sus exportaciones ascenderán al menos a \$1.5 mil millones de dólares

La aspiración al 2032 implica multiplicar por 4 la producción y aumentar al menos 20,000 empleos

ESTIMADO

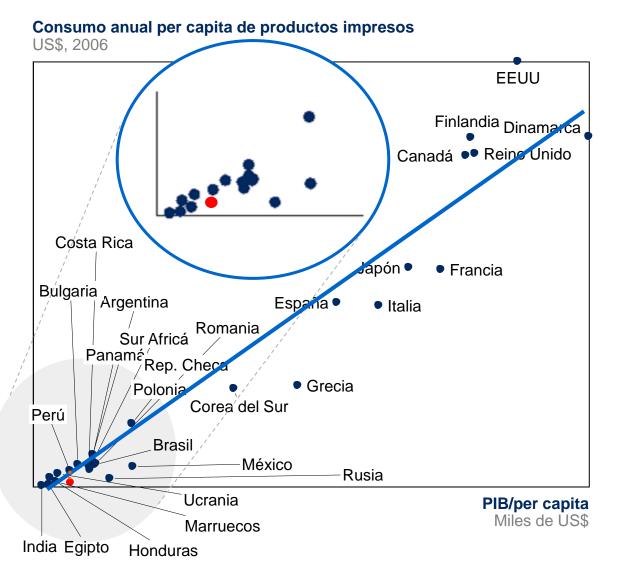
Ingresos, US\$ Miles de Millones



El consumo interno de Colombia es bajo y se podría duplicar de acuerdo al nivel de ingresos del país







- Existe una alta correlación entre el consumo de productos impresos y el nivel de ingresos de los mercados
- Colombia se encuentra un 48% por debajo de su consumo esperado (15 vs 28 dólares per cápita)

Para alcanzar esta aspiración, el sector deberá trabajar en construir las siguientes habilidades

- Desarrollar la participación de servicios de valor agregado. La agremiación tiene un rol fundamental de promover activamente la oferta de servicios adicionales de mayor valor agregado para transformar la industria más allá de la manufactura, fomentar la especialización de productos y servicios y contribuir en la capacitación en las empresas (nivel técnico y gerencial).
- Desarrollar una alta orientación al exterior. El sector debe continuar destacándose en Latinoamérica y reforzar su presencia en EE.UU., promoviendo acuerdos comerciales y de complementación en mercados potenciales, buscando sinergias con otras industrias y concientizando a las empresas para que desarrollen una visión al exterior, basado en el desarrollo de entendimiento de mercados y clientes, recurso humano y tecnología.
- Construir una estructura que permita el desarrollo de la industria. Fortalecer el rol de la agremiación para construir un ambiente de confianza entre los participantes, facilitar una competencia constructiva y alcanzar una cooperación comprar y comercializar conjuntamente. Además, el sector privado tiene la responsabilidad de promover la innovación tecnológica y desarrollar las empresas y talento humano con la capacidad de promover en el exterior la industria colombiana.
- Combatir la informalidad, piratería y contrabando. El sector público y privado deben trabajar conjuntamente en estrategias que permitan incentivar la formalización de pequeños jugadores, facilitar crédito a empresas para modernizarse e invertir en tecnología y combatir la piratería y el contrabando.

Estrategia de la Industria de la Comunicación Gráfica

US\$ Miles de Millones, 2007, Empleo, Miles

NO EXHAUSTIVO

Diversificación de servicios

Diversificación de mercados

1.5

62

2020-2032

2009 - 2012 2007 0.8 1.2 Banco Ingresos (2) 0.5 0.4 mundial⁽¹⁾ Exportaciones Empleo 25 27 Visión Ingresos (2) • 0.8 1.6 Exportaciones 0.4 0.7 2032(1) **Empleo** 25 34

2013-2019

Diversificación de productos

1.7 0.7 32						•	3.4 1.5 44
3.5	 	 	 	 	 	 •	15.1

6.6 188

Enfoque de mercado



EE.UU. (Estados actuales) México

Perú

Centroamérica



EE.UU. (inglés y nuevos estados)



Brasil (portugués)

Postura estratégica



- Productos de alta calidad. competitivos en precio para venta doméstica, y para exportación regional
 - Libros (manteniendo posicionamiento)
 - Empaques (aumentando penetración)

- Distinción en uso de tecnología:
 - Print on demand -POD- v Web to Print -W2P-
 - Servicios de pre-impresión
- Aumento de exportaciones en segmentos no tradicionales
 - Etiquetas
 - **Publicomerciales**

- Productos/servicios de alta calidad y valor agregado:
 - Empaques ecológicos
 - Libros digitales
 - Servicios de traducción. edición, diseño etc.

Requerimientos claves



- Fortalecimiento del gremio
- Inteligencia de mercados objetivo
- Habilidades de comercio exterior
- Posicionamiento en calidad y fiabilidad en la entrega
- Bilingüismo

- Colaboración a través de la cadena de valor
- Oferta de servicios relacionados
- Investigación y desarrollo
- Estructuras de cooperación entre Pymes
- Alianzas internacionales
- Desarrollo marca país

- Investigación para desarrollar insumos y productos diferenciados
- Reconocimiento internacional de Colombia como productor reconocido en digitalización
- Producción de impresos en varios países

⁽¹⁾ Escenarios estimados con proyección de crecimiento del PIB del Banco Mundial (4,1% anual) y de la visión 2032 (8,5% anual) detallado en anexo Visión País; Empleo asume crecimiento en productividad del 2.9% anual

⁽²⁾ Incluye exportaciones

Para llevar a cabo esta estrategia, el sector debe generar cambios importantes en recursos humanos, marco normativo, fortalecimiento de la industria, promoción e infraestructura

- Recursos Humanos: Se requiere de una mejora significativa tanto a nivel de programas técnicos como universitarios, y de una mayor oferta de capacitación para la gerencia y empleados actuales. Garantizar la pertinencia de la oferta educativa requiere de un cambio en la relación con las diferentes entidades educativas, en las que ANDIGRAF y CIGRAF debe participar activamente. El sector privado y el SENA a través del CENIGRAF, deben establecer una relación cliente-proveedor en la que la industria tenga poder de decisión sobre la utilización de recursos. Adicionalmente, los centros educativos (universidades, instituciones de educación técnica, tecnológica y no formal) y el sector privado deben estrechar sus vínculos con relaciones ganar-ganar en las que la industria participe activamente en la definición de los programas académicos y genere espacios para que los estudiantes adquieran experiencia en campo.
- Marco Normativo: El sector público y el gobierno deben trabajar de la mano en la definición e implementación de políticas orientadas a crear condiciones que permitan competir con costos y niveles de valor agregado adecuados, como la firma de tratados de libre comercio en países objetivo y la atracción de la inversión extranjera. Adicionalmente, el sector debe trabajar estrategias específicas junto con el gobierno para reducir la informalidad, incentivar el consumo de material gráfico y fortalecer el mercado interno mediante una competencia equitativa. Para alcanzar este objetivo, la industria debe empezar a interactuar con el gobierno como una única cadena de valor.
- Fortalecimiento de la industria: El sector privado debe realizar un esfuerzo importante para fortalecer la asociación gremial ampliando sus funciones y oferta de servicios, lo cual le permitirá implantar varias de las demás iniciativas. El sector privado debe fomentar además la asociatividad entre los miembros de la industria y a lo largo de la cadena de valor para la compra de insumos y la comercialización en el exterior. Paralelamente, el sector privado, la academia y los centros de investigación deben alinear sus objetivos a través de redes de I+D+i. Lo anterior permitirá al sector orientar la transformación de la industria hacia servicios digitales.
- Promoción del sector: El sector privado y Proexport deben realizar esfuerzos conjuntos para promocionar el sector a nivel internacional y abrir nuevos mercados.
- Infraestructura: Identificar los puntos más críticos en materia de infraestructura que afecten el desarrollo del sector y socializarlos con los entes pertinentes, así como mejorar el uso de TICs para facilitar comercio B2B en el exterior.

Para asegurar la implementación de estos cambios, se propone un esquema de seguimiento y planes de trabajo claramente definidos

- En ejercicios anteriores se han propuesto iniciativas similares a las contenidas en este estudio, sin embargo varias no han sido implementadas
- Para asegurar la implementación en esta oportunidad, todos los planes de trabajo han sido definidos con fechas de entrega y responsables
- Adicionalmente, se propone un esquema de seguimiento en el que participa tanto el sector público como el sector privado
- El sector público ya ha conformado su equipo de trabajo, el sector privado debe a su vez definir el suyo
- Estos esfuerzos deben empezar a mostrar resultados en los próximos 12 meses
- El plan estratégico del sector debe revisarse periódicamente (cada 2 años) para ajustarlo a los cambios en el entorno y en la industria

Adicionalmente, se requiere hacer seguimiento en diferentes instancias en las que participe tanto el sector público como el sector privado

Comité Directivo de Implementación de la Transformación Productiva

Comité Sectorial – Industria Comunicación Gráfica

Equipo del sector privado

Equipo del sector público

Funciones

- Hacer seguimiento semestral al avance de la implementación junto con el comité operativo para asegurar alineación dentro de las entidades
- Definir metas generales de implementación
- Brindar apoyo a la oficina de implementación para mover temas a alto nivel
- Sus miembros requieren dedicación parcial
- Hacer seguimiento mensual o al menos trimestral al avance de la implementación
- Ejecutar los planes de acción de cada iniciativa
- Llevar al comité directivo temas críticos
- Seguir lineamientos dados por el comité directivo
- Sus miembros requieren dedicación parcial
- Gerenciar la implementación en el día a día,
- Asegurar el cumplimiento de cronogramas y presupuestos
- Realizar reportes trimestrales de avance
- Sus miembros requieren dedicación de tiempo completo

Subcomité de Coordinación del clúster Equipo de trabajo de Fortalecimiento de la industria y promoción

Equipo de Recursos Humanos Equipo de Marco Normativo

- Compuestos por el equipo del sector privado, del sector publico y miembros del comité sectorial
- Miembros del comité sectorial hacen seguimiento mensual al avance de la implementación

FUENTE: McKinsey 23

Para lograr el impacto deseado se requiere el compromiso y participación de los miembros de las diferentes instancias

Comité Sectorial - Industria Comunicación Gráfica

Público

- Gerente de Sector
- Gerentes transversales (RR.HH., Marco Normativo, Fortalecimiento de la Industria, Promoción, Infraestructura)
- Gerentes liderando temas clave en entes relacionados (p.ej. MEN, Sena, etc.)

Privado

- Presidente Andigraf
- Gerentes líderes que hicieron parte del comité sectorial durante el ejercicio

Equipo del sector público

- Claudia Ramírez, Gerente Programa Transformación Productiva (PTP)
- María Alejandra Arango, Coordinadora PTP
- Lucas Rodríguez, Asesor PTP
- Sergio Rico, Gerente Industria Gráfica
- Pilar Parra, Director RR.HH.
- Luis F. Torres, Director Marco Normativo
- Nicolás Mejía, Director Fortalecimiento de la Industria
- Gerente Promoción
- Nicolás Canal, Director Infraestructura

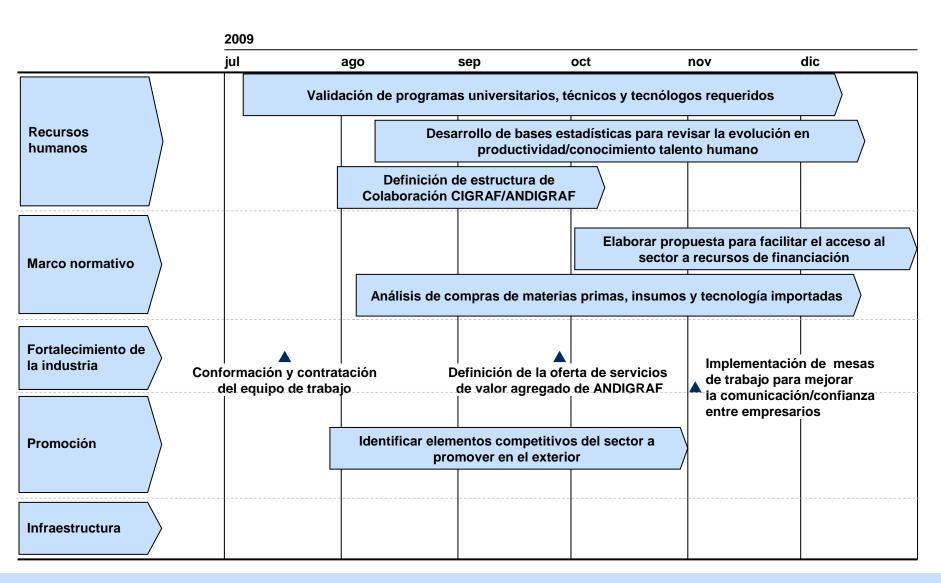
Equipo del sector privado

- Por definir. Gerente
- Por definir, 2 Analistas

Es indispensable contar con un equipo del sector Privado dedicado para atender las iniciativas

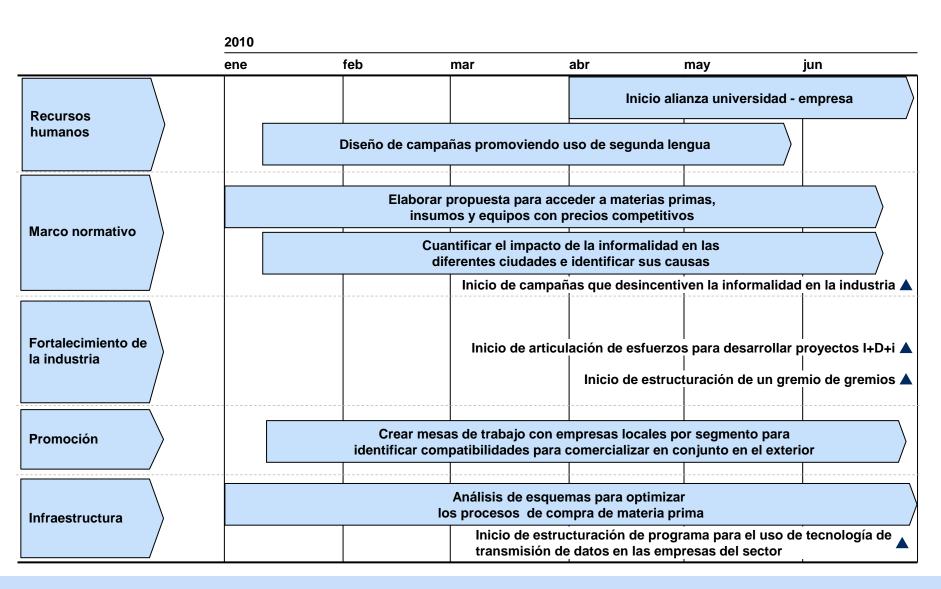
¹ Comisión Nacional de Competitividad

Durante el primer año de la transformación del sector deben realizarse las siguientes actividades (1/2)



FUENTE: Equipo de trabajo

Durante el primer año de la transformación del sector deben realizarse las siguientes actividades (2/2)



FUENTE: Equipo de trabajo

Contenido

- Resumen ejecutivo
- Metodología
- La Comunicación Gráfica en el mundo
- La Comunicación Gráfica en Colombia
- Estrategia y propuesta de valor para el desarrollo de la Industria de la Comunicación Gráfica

Los Casos de Negocio de los sectores se desarrollaron con una metodología de trabajo conjunto entre el sector privado, público y la consultoría

> Equipo de Consultores y Expertos McKinsey

Equipo de Trabajo Público-Privado

- ... aportó metodología
- ... facilitó el desarrollo del plan de negocios
- ... aportó conocimiento y experiencia internacional
- ... puso sus recursos y
 expertos a disposición del
 sector
- ... no elaboró el plan de negocios del sector de manera aislada

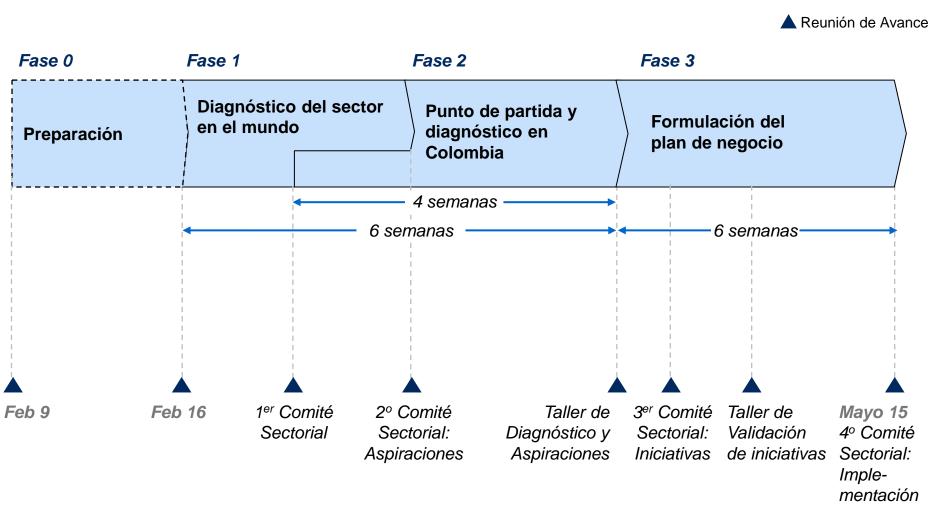
Sector Público

- ... aportó su conocimiento de la dinámica pública
- ... participó activamente en la elaboración del plan de negocios
- ... lideró el desarrollo de políticas públicas sectoriales y transversales

Sector Privado

- ... aportó su conocimiento del sector
- ... participó activamente en la elaboración del plan de negocios
- ... facilitó la participación incluyente de los actores del sector

Se siguió un plan de trabajo paralelo para los seis sectores, en tres fases, con diferentes interacciones con los principales actores para lograr la formulación de planes de negocio consensuado e incluyente



Roles de los grupos involucrados en el proceso



Comité Directivo

Rol

- Supervisar el progreso general del proyecto
- Discutir y refinar las recomendaciones, iniciativas y planes de acción
- Aprobar los planes de implementación



Comité Sectorial Discutir y dar lineamientos para la construcción del plan de negocio



Equipo de Trabajo

- Realizar análisis, obtener datos, hacer entrevistas y talleres
- Facilitar la generación de ideas
- Construir los reportes y documentos de progreso y documentos finales

Equipo de trabajo

Comité Directivo				
Sector Público Ministro CIT Viceministro de Desarrollo Empresarial Viceministro de Turismo Asesor de MCIT Representante de cada sector	McKinsey Luis F. Andrade Andrés Cadena			

Gerencia del Proyecto			
Sector Público Claudia Ramírez	McKinsey ■ Dos gerentes de proyecto Senior		

Equipos de trabajo sectoriales

- Gerente del sector MCIT para cada uno de los sectores
- Gerentes transversales dentro del área de Transformación Productiva
- Gerente del sector Privado
- 1 Consultor McKinsey en cada sector
- 2 analistas por parte del sector privado en cada sector
- Expertos sectoriales y apoyo de prácticas de McKinsey

El proceso ha sido incluyente en los seis sectores ...

Participantes

24 Comité Sectoriales **Participantes**

- Empresarios: ~ 221
- Gremios: ~ 20
- MPS
- MEN
- Ministerio de Minas
- Colciencias

Participación de las regiones

- Antioquia
- AtlánticoBogotá
- Cundinamarca
- Risaralda
- Santander
- Tolima

Valle

12 Talleres (4 por VC en el Sena conectando a las regiones)

- Empresarios: ~ 610
- Gremios: ~ 20
- MPS
- MEN
- Ministerio de Minas
- Colciencias
- Cámaras de Comercio

- DIAN
- DANE

MCIT

- Invima
- Icontec

Invima

Icontec

Fenalco

Bancoldex

Proexport

- Fenalco
- Bancoldex

Cámaras de Comercio

- Proexport
- MCIT

- Antioquia
- Atlántico
- Bogotá
- Boyacá
- Cundinamarca
- Eje Cafetero

Risaralda

- Santander
- Tolima
- Valle

Entrevistas

- Empresas: ~ 90
- Clusters: 2
- Gremios: ~ 6
- Otros: 2

- Antioquia
- Atlántico
- Bogotá
- Cundinamarca
- Risaralda
 - Santander
- Tolima
- Valle

Encuestas

- Textiles y Conf: 462 respuestas por empresas
- Cosméticos: > 60 respuestas
- Energía, Turismo de Salud, Autopartes y Comunicación Gráfica: 80 respuestas (~ 20 por sector)

- Antioquia
- Atlántico
- Bogotá
- Boyacá
- Cundinamarca
- Eje Cafetero

- Risaralda
- Santander
- Tolima
- Valle

FUENTE: Equipo de trabajo

... y ha contado con el apoyo de expertos internacionales de manera presencial y a través de videoconferencias (1/2)

Focho lugar avparta			
Fecha, lugar, experto	Cosméticos y productos de aseo	Turismo de Salud	Energía eléctrica, bienes y servicios conexos ⁽¹⁾
1er Comité Sectorial: Diagnóstico	 27 Febrero, McK Jim Brennan, Video Conferencia (VC) 	5 Marzo, McKTilman Ehrbeck, VC	3 Marzo, McKJaap de Jong, VC
2o Comité Sectorial: Aspiraciones	■ 6 Marzo, McK	■ 19 Marzo, McK	13 Marzo, McKAlan Trench, VC
1er Taller-Diagnóstico y Aspiraciones	19 Marzo, H. TequendamaCarlos Arce, presencial	26 Marzo, H. TequendamaPablo Ordorica, VC	14 Abril, SENA 4 ciudadesJaap de Jong, presencial
3er Comité Sectorial: Iniciativas	■ 15 Abril, McK	24 Abril, McK	17 Abril, McKJaap de Jong, VC
2o Taller: Validación de iniciativas	30 Abril, McKBrian Fox, VC	7 MayoCristian Baeza, VCPablo Ordorica, VC	28 Abril, SENA 4 ciudadesJaap de Jong, presencial
4o Comité Sectorial: Implementación	■ 18 Mayo	15 Mayo, McKPablo Ordorica, VC	14 Mayo, McKJaap de Jong, VC

FUENTE: Equipo de trabajo

⁽¹⁾ Video conferencia adicional con Matthias Hoene, 19 Mayo: "El futuro de vehículos eléctricos e implicaciones para Colombia", invitando miembros del Comité sectorial de Energía

... y ha contado con el apoyo de expertos internacionales de manera presencial y a través de videoconferencias (2/2)

		- · ·	
Fecha, lugar, experto	Industria de la Comunicación Gráfica ⁽¹⁾	Textil, confección, diseño y moda ⁽²⁾	Autopartes ⁽³⁾
1er Comité Sectorial: Diagnóstico	27 Febrero, McKAndreas Mirow, presencial	10 Marzo, McKLisa Sun, VC	25 Febrero, McKTom Pepin, VC
20 Comité Sectorial: Aspiraciones	■ 13 Marzo, McK	■ 20 Marzo, H. Lugano	■ 10 Marzo, McK
1er Taller-Diagnóstico y Aspiraciones	26 Marzo, CorferiasAndreas Mirow, presencial	 13 Abril, SENA 7 ciudades 	17 Marzo, H. TequendamaMourad Taouffiki, presencial
3er Comité Sectorial: Iniciativas	 20 Abril, McK Paul de Sa, Video Conferencia (VC) 	23 Abril, McKManuella Stoll, VC	 15 Abril, MCIT piso 18
20 Taller: Validación de iniciativas	28 Abril, McKMartha Laboissiere, VC	 12 Mayo, SENA 7 ciudades 	22 Abril, H. TequendamaPablo Ordorica, presencial
4o Comité Sectorial: Implementación	14 Mayo, McKAndreas Mirow, VC	15 Mayo, McKSheila Bonini, VC	 13 Mayo, MCIT piso 39

⁽¹⁾ se entrevistaron 13 empresas más cigraf, cenigraf y 4 gremios internacionales. se realizaron 3 encuestas con 34, 9 y 9 participantes cada una.

⁽²⁾ Comité adicional el 20 de Mayo para discutir en mayor detalle la implementación

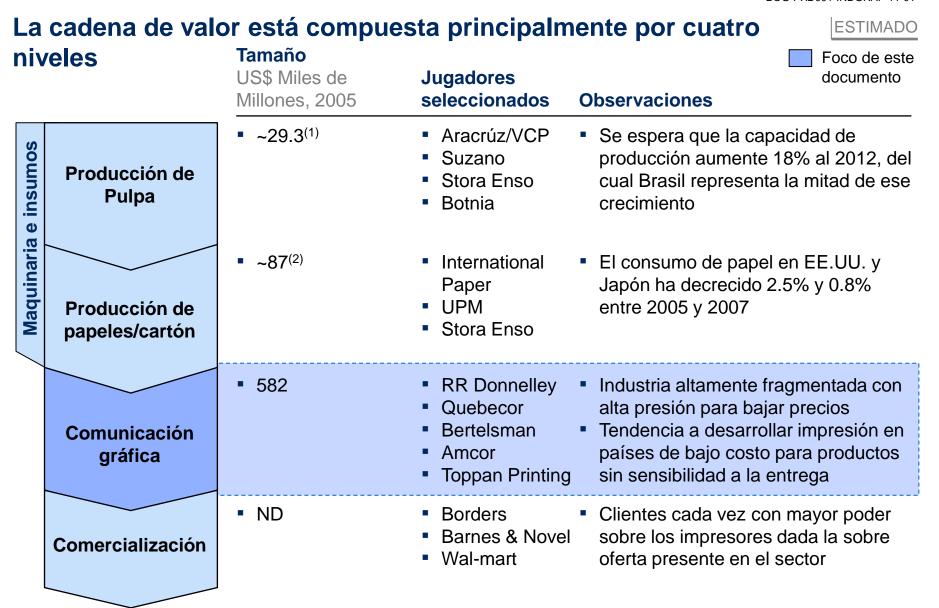
⁽³⁾ Video conferencia adicional con Matthias Hoene, 19 Mayo: "El futuro de vehículos eléctricos e implicaciones para Colombia", invitando miembros del Comité sectorial de Energía

Contenido

- Resumen ejecutivo
- Metodología
- La Comunicación Gráfica en el mundo
- La Comunicación Gráfica en Colombia
- Estrategia y propuesta de valor para el desarrollo de la Industria de la Comunicación Gráfica

La industria de la Comunicación Gráfica en el mundo

- Tamaño del sector y principales jugadores a nivel mundial
- Mejores prácticas y factores clave de éxito
- Principales tendencias



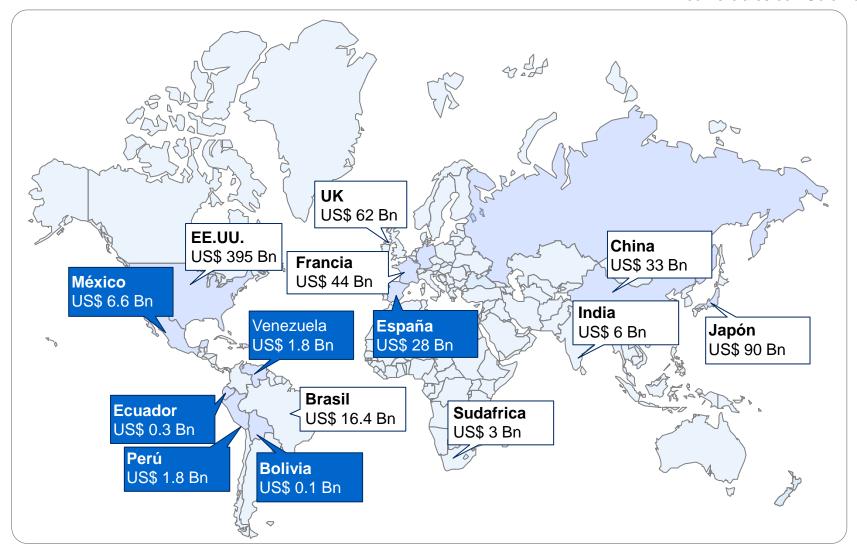
1 29.3 = 54.4 millones de tons x \$598/ton x 90% utilización de capacidad /1000 2 87= 112 millones de tons x \$780/ton /1000

La industria de la comunicación gráfica en el mundo . . .

NO EXHAUSTIVO

Consumo US\$ Miles de Millones, 2008

Países con acuerdos comerciales con Colombia

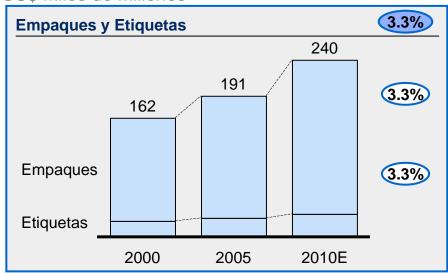


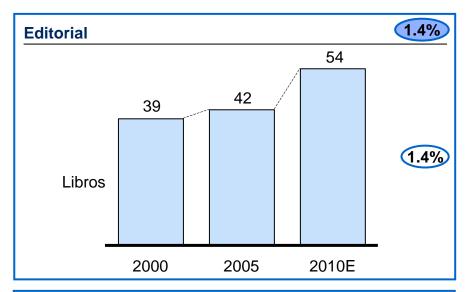
La industria se divide en 4 segmentos y representa el 1.6% del PIB

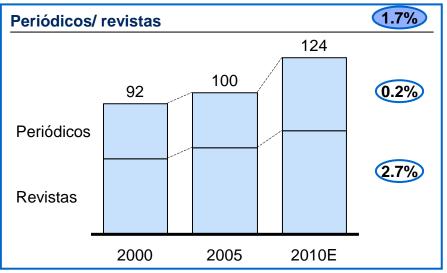
mundial **Ventas globales TACC** US\$ Miles de Millones **Sub-segmentos** 00-05 2005 Empaques/ Empaques 191 etiquetas Etiquetas Catálogos Publicomerciales Publicitario/ Directorios 250 comercial Valores Oficina Otros Impresión de libros **Editorial** Periódicos Periódicos y Revistas 100 revistas **Total** 582

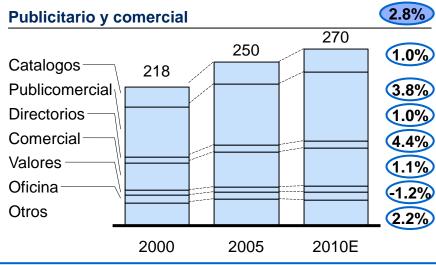
El segmento de mayor crecimiento en el mundo son los empaques y etiquetas

US\$ Miles de Millones





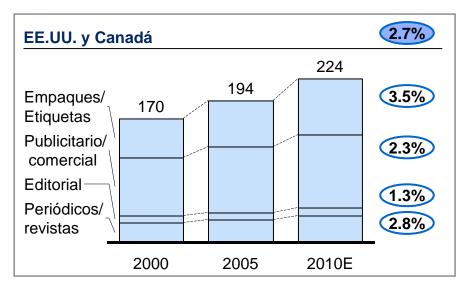


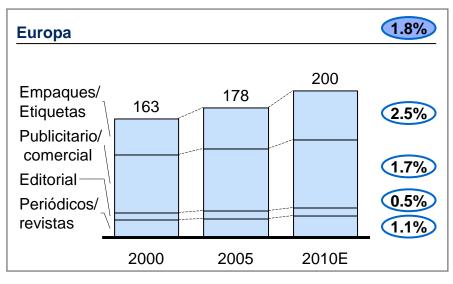


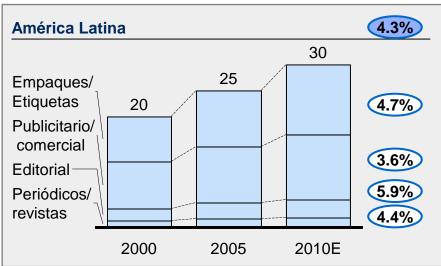
América Latina y Asia son las regiones de mayor crecimiento

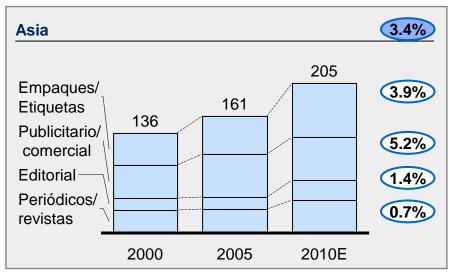
US\$ Miles de Millones







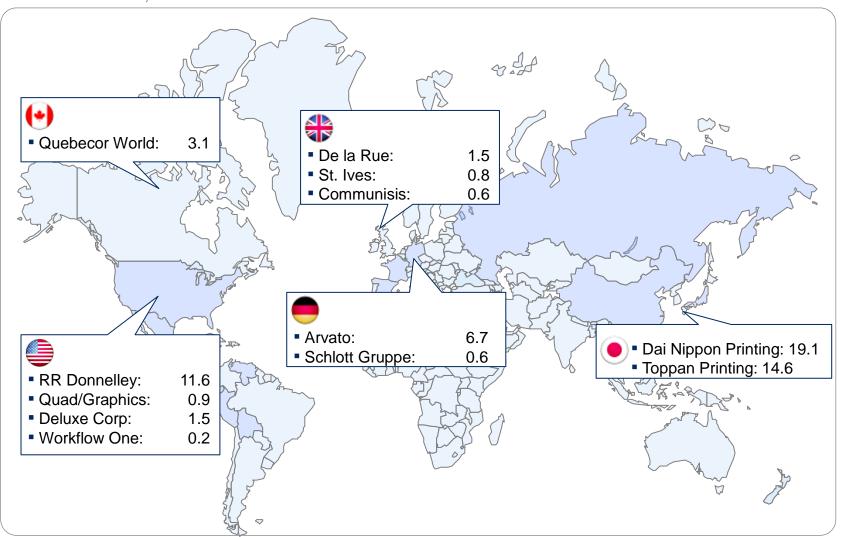




NO EXHAUSTIVO

La industria de la comunicación gráfica está representada por grandes jugadores en varios continentes

US\$ Miles de Millones; 2007



Los principales jugadores a nivel mundial participan en diferentes países y segmentos US\$ Miles de Millones

EJEMPLOS SELECCIONADOS

> Casos de éxito seleccionados

Presencia global

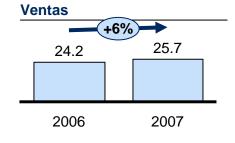
Descripción



Jugadores



- Conglomerado⁽¹⁾ en medios globales (Ventas de Random House 2.5Bn y de Arvato 6.7bn en 2007)
- Información, entretenimiento v cultura

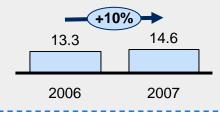




Toppan Printing



Impresión editorial, publicitaria y comercial

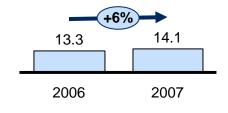




Dai Nippon printing



- 3 grupos:
 - Información: libros. publicomerciales, valores etc.
- Industria y personal: empaques de uso masivo e industrial
- Electrónico: componentes eléctricos de precisión

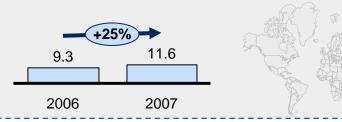




RR Donnelly & Sons



- Impresión y servicios de valor agregado:
- Manejo de base de datos
- Logística
- Call centers, etc.



⁽¹⁾ Opera a través de 6 divisiones: RTL, Random House, Grunerm, BMG, Arvato y Direct Group

40 países

CASO DE EJEMPLO

Caso de éxito internacional:



Toppan Printing

Contexto

Situación Interna:

- Competencia local enfocada en precio
- Utilización de subastas para fomentar la reducción de costos de impresión
- Necesidad de ampliar fuentes de ingresos a actividades diferentes a impresión

Situación externa:

- -Fortalecimiento de centros de bajo costo en Asia
- Comoditización del servicio de impresión a nivel mundial
- -Necesidad de desarrollar conocimiento para crear ventajas competitivas
- -Crecimiento en el segmento de empaques

Enfoque

- Ofrece soluciones de impresión que incluyen productos y servicios de alto valor agregado como por ejemplo:
 - Negociación de derechos de autor a nivel internacional
 - Consultoría en empagues
 - Venta y mantenimiento de equipos de impresión
 - Diseño de espacios (por ejemplo tiendas y vitrinas)
- Desarrolla un ambicioso programa para estar a la vanguardia en tecnología digital
 - Cuenta con un instituto de investigaciones técnicas que enfoca sus esfuerzos en crear nuevos productos y tecnologías
 - Desarrolla dispositivos para reducción de costos en procesos productivos
- Amplia su presencia geográfica desde 1963
 - Invierte en mercados de bajo costo en/ Asia para aprovechar el desarrollo de ciertas actividades intensivas en mano de obra

Resultados/Impactos

- Ha ampliado su presencia a través de 29 subsidiarias en 12 países
- Ha buscado participar en el desarrollo de las tendencias a nivel mundial. Por ejemplo es accionista y trabaja en proyectos conjuntos con eink, desarrollado de tecnología digital con apariencia de papel (tecnología usada por el Kindle de Amazon)
- El 22% de sus ingresos corresponden a su área de electrónicos (diseño y fabricación de displays y semiconductores)
- Sus ingresos entre 2006 y 2007 se incrementaron en 10% alcanzando \$14,6 miles millones de dólares



Contexto

- Situación Interna:
 - Competencia local enfocada en precio
 - Empresas expandiéndose por el territorio americano y en otros países

Situación externa:

- -Comoditización del servicio de impresión a nivel mundial
- -Búsqueda de aumento en eficiencias mediante inversión en nueva tecnología
- -Consolidación de centros de producción de bajo costo en Asia y Latinoamérica

Enfoque

- Modifica su negocio desde que fue creada en 1864 para estar a la vanguardia de servicios ofrecidos
 - Su portafolio de soluciones incluye gestión de impresión, servicios en línea, gestión de contenido y bases de datos, correo directo, call centers, logística y fotografía digital entre otros
- Se enfoca en métodos de impresión digital:
 - Incorporando última tecnología digital
 - Capacitando a su personal para obtener una alta eficiencia con la nueva tecnología
- Minimiza sus costos y maximiza la utilización de sus prensas mediante:
 - El aprovechamiento de la gran escala de producción en EE.UU.
 - Producción en China de un volumen importante de los trabajos de impresión para EE.UU. (~40% más barato que EE.UU.)
 - Producción en Latinoamérica para consumo local y para productos con destino a EE.UU.

Resultados/Impactos

- Cuenta con clientes en industrias tan diversas como la editorial, publicitaria, salud, tecnología, comercio y servicios financieros
- Tiene presencia en 40 países de América, Europa y Asia
- Sus ingresos entre 2006 y 2007 se incrementaron en 25% alcanzando \$11,6 Miles de Millones de dólares
- Alrededor del 20% de sus ingresos corresponden a actividades diferentes a impresión

La industria de la Comunicación Gráfica en el mundo

- Tamaño del sector y principales jugadores a nivel mundial
- Mejores prácticas y factores clave de éxito
- Principales tendencias

Factores de éxito necesarios para ser jugadores de talla mundial

- 1 Personal altamente capacitado en todos los niveles de las organizaciones
- 2 Alto nivel de asociatividad entre los eslabones de la cadena y entre los proveedores de servicios de impresión
- 3 Desarrollo y retención de conocimiento a través áreas de I+D+i
- Transformación de la industria del enfoque en impresión al enfoque en servicios
- 6 Alto nivel de tecnología y control de procesos

Cada factor de éxito tiene mejores prácticas a nivel internacional (1/2)

Antecedentes Acciones realizadas obtenidos Oportunidades

- Personal altamente capacitado en todos los niveles de las organizaciones
- Las agremiaciones de la comunicación gráfica se dan cuenta que tienen que tomar el liderazgo desde la orbita privada para desarrollar el talento humano
 - En Brasil se crea el centro ABTG en alianza con el Senai, la Academia
 Heidelberg y el Centro de Educación Xerox
- 1000 alumnos al año con cursos variados desde costos y presupuesto hasta gestión empresarial
- Poder desarrollar alianzas con proveedores de maquinaria /tecnología para fortalecer al CIGRAF

- Alto nivel de asociatividad entre los eslabones de la cadena y entre los proveedores de servicios de impresión
- Los participantes de la cadena trabajando en forma conjunta pueden desarrollar productos innovadores con el fin de beneficiarse mutuamente
- En Sudáfrica en 1999 se establece The Print Industries Cluster Council, una iniciativa que estaba conformada por la asociación de papeleros PAMSA, la de impresores PIFSA, la de editores PASA y el Gobierno
- Las ventas de editores se incrementaron entre 2003 y 2005 en 14% anual Se imprimieron
- Se imprimieron 4000 nuevos títulos en nueve lenguas oficiales
- Desarrollar mesas de trabajo conjunto para crear productos diferenciados y de alto valor agregado (p.ej.: cartón ecológico para plegadizas)

Desarrollo y retención de conocimiento a través áreas de I+D+i

3

- Ante la comoditización de la industria, los países desarrollados entienden que deben buscar mecanismos de diferenciación
- En EE.UU. la PIA y GATF se fusionan para aprovechar sinergias entre las dos entidades
- Desarrollo de más de 200 títulos en investigación
- Laboratorios con equipos de última tecnología
- Necesidad de desarrollar nuevos productos para marcar una diferenciación en el mercado internacional

Cada factor de éxito tiene mejores prácticas a nivel internacional (2/2)

NO EXHAUSTIVO Resultados **Antecedentes** Acciones realizadas **Oportunidades** obtenidos

(5)

Transformación de la industria del enfoque en impresión al enfoque en servicios

- La impresión ha sufrido un proceso de comoditización debido a las bajas barreras de entrada, lo que originó una presión para bajar precios
- Con el fin de generar lealtad de los clientes y diferenciación ante la competencia, las empresas han ampliado su portafolio de servicios

- RR Donnelly amplia su oferta de valor a: Servicios logísticos, configuración del producto, diseño de kits personalizado y servicios de ejecución de órdenes, servicios de correo físico, manejo de contenido digital, fotografía y producción de páginas web
- Entre 2006 y 2007 los ingresos de la compañía crecieron 25%. En 2007 los ingresos diferentes a impresión representan un

20%

Ampliar la oferta de valor de las empresas a servicios adicionales con el fin de crear elementos diferenciadores para capturar y retener clientes

Alto nivel de tecnología y control

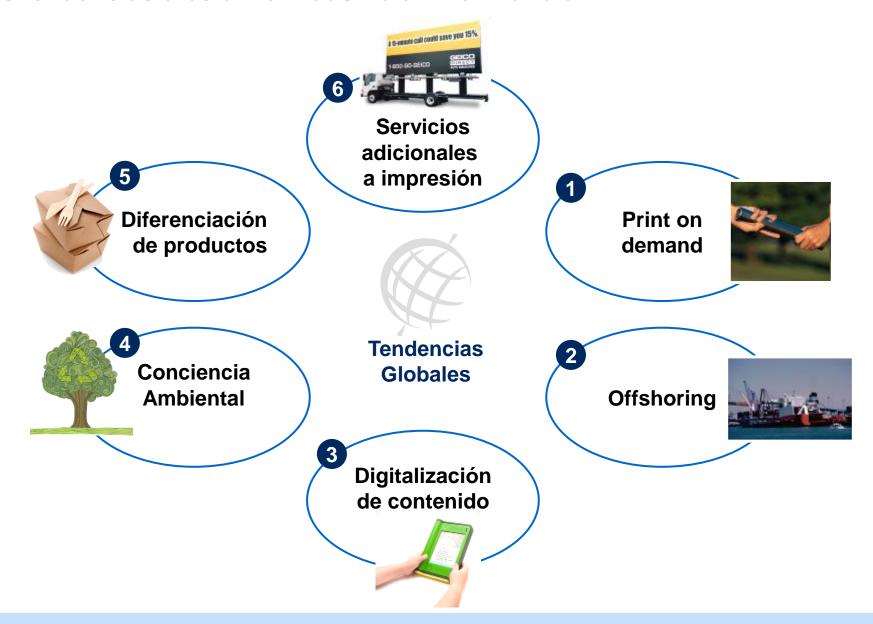
de procesos

- El desarrollo tecnológico en los últimos años ha estado enfocado en aumentos de eficiencia que en aumentos de calidad.
- Empresas con maquinaria más moderna tienen una ventaja en velocidad. menor necesidad de empleados y menor desperdicio de material
- La Republica Checa se dio cuenta que no sólo con su ventaja en costo de mano de obra iba a ser competitiva en los mercados internacionales. De esta manera el país incentivó la entrada de jugadores internacionales para desarrollar la base tecnológica de la industria
- Se fomentó la inversión extranjera de empresas alemanas
- De 2000 a 2005 la inversión extranjera creció 5.3% alcanzando US\$ 429.4 millones en 2005
- Fomentar la inversión de maquinaria nueva con el fin de alcanzar mayores niveles de productividad

La industria de la Comunicación Gráfica en el mundo

- Tamaño del sector y principales jugadores a nivel mundial
- Mejores prácticas y factores clave de éxito
- Principales tendencias

Seis tendencias afectan la industria a nivel mundial



	Descripción	Efecto
Print on demand	Clientes ordenan imprimir según la necesidad ó la venta real de sus productos	 Demanda menor tiraje y tiempo de entrega Conlleva a impresión digital como alternativa económica Traslada al impresor la responsabilidad de planificar demanda y administrar inventarios
Offshoring	 Traslado de actividades a países con estructura de costos menores 	 Traslada a otros países desde la creación de contenido hasta la impresión
Digitalización de contenido	 Consumo de contenido en medios digitales, en especial libros de educación y profesionales 	 Reduce la demanda de medios impresos Disminuye los costos para cambio de proveedor
Conciencia ambiental	 Demanda por productos biodegradables y con bajo consumo de recursos 	 Minimiza materiales optimizando empaques Fomenta el uso de materiales reciclables
Diferenciación de productos	Búsqueda de diferenciación de productos a través de empaques	 Genera valor en empaques trabajando conjuntamente entre productor y clientes
Servicios adicionales a impresión	Clientes demandan servicios adicionales al dejar de percibir la calidad de la impresión como factor diferenciador	 Obliga a los impresores a ofrecer servicios de valor agregado

EJEMPLOS

1 Los clientes tienden a preferir menores tirajes entregados en menor tiempo

Características

- Necesidad de soluciones de impresión de bajos tirajes que permitan personalización de contenidos
- Tiempos de entrega cortos de acuerdo con la demanda
- Necesidad de conexión a nivel de sistemas entre clientes y proveedores
- Reducción de importancia de la calidad del color

Aplicaciones

Catálogos

 Demanda de catálogos personalizados (integración con CRM)

Correo directo

Correo directo personalizado

Revistas

 Títulos de vida corta con temáticas coyunturales

Libros

 Orden de pedidos al ritmo de la demanda de clientes finales

Otros materiales impresos Pedidos según demanda para mitigar riesgos de inventario

1 Los tirajes tienden a ser menores ...

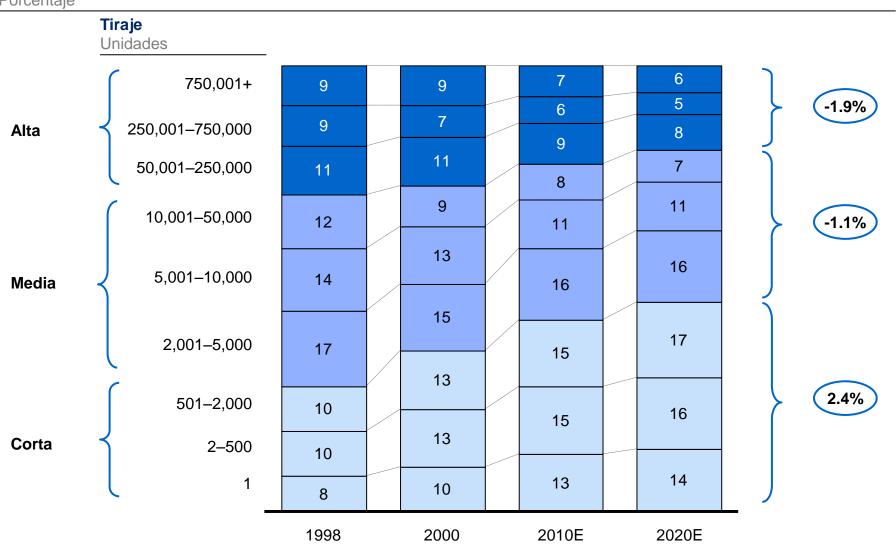


TACC

1998-2020

Proyección de participación de tamaño de tirajes

Porcentaje



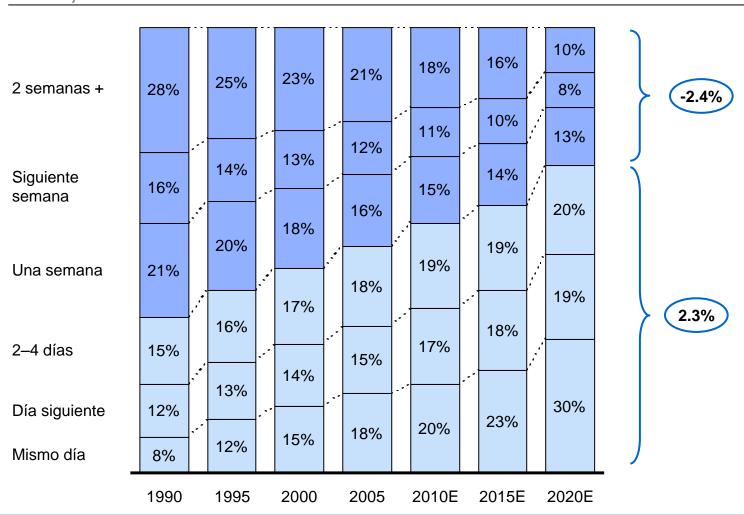
... y los tiempos de entrega tienden a ser más cortos



Proyección de tiempos de entrega, 2020

Porcentaje

PRINT ON DEMAND





La impresión y servicios complementarios están siendo trasladados a otros países

DBPO (Document-based process outsourcing) es la asignación de la totalidad de un proceso de negocios que sea intensivo en documentos a un proveedor externo

Proceso a tercerizar Descripción

Adquisición de contenido y creación

 Obtener derechos de publicación, negociar contratos y desarrollar primeras ediciones

Editorial

Control de calidad, corrección de estilo, revisión (gramática y puntuación)

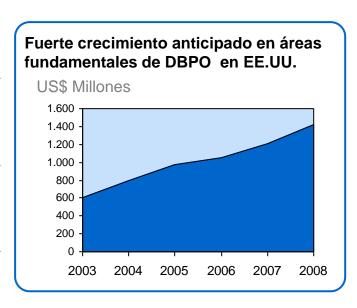
Producción de documento (EDP)

- Digitación y encuadernación, alteración de texto
- Producción de documento/pre-medios

Desarrollo de producto (tecnología de medios)

 Conversión electrónica, etiquetas electrónicas, desarrollo de productos adicionales (p.ej.: CD Rom, sitio Web)

Impresión, manufactura y distribución Impresión, post-imprenta (incluyendo encuadernación y terminado), integración logística para entrega, almacenaje en bodega y distribución





2 El Offshoring trae beneficios adicionales a la reducción de costos

Ahorro costos



- Todos los gastos laborales en países de bajo costo, tales como India, son en promedio una tercera parte de lo que son en EE.UU.
- Ahorros esperados entre 30%-40% para mayoría de funciones tercerizadas
- Ahorros adicionales generados por procesos mejorados, ventajas de escala y optimización de funciones

Incremento en calidad



- Proveedores de Outsourcing son expertos en procesos y a menudo ofrecen desempeño superior
- En ciertas funciones, offshoring permiten usar un **talento significativamente más capacitado** que lo que puede ser económicamente factible en EE.UU.
 - Funciones especializadas son realizadas por candidatos altamente calificados con profundo conocimiento del tema (especialistas en estadísticas pueden ser usados para análisis, PhDs en inglés para corrección de estilo)

Flexibilidad



- Proporciona flexibilidad para incrementar o reducir capacidad según se necesite, construyendo así escala en el proveedor y diversificación de carga de trabajo
- Estructura organizacional pueden ser preservadas como estaban en la empresa (por ejemplo, tener funcionarios dedicados por proyecto) o agrupados según se requiera, con mayor optimización posible con el paso del tiempo

Incremento en eficiencia



- Operación 24x7 reduce tiempos de entrega e incrementa la capacidad total
- Diferencias de zonas horarias pueden ser apalancadas a favor de uno: Las personas en India trabajan mientras personas de Nueva York ya terminaron su jornada laboral

FUENTE: Análisis McKinsey 57

2 Las imprentas en el exterior se han preparado para manejar proactivamente las barreras de entrada a EE.UU.

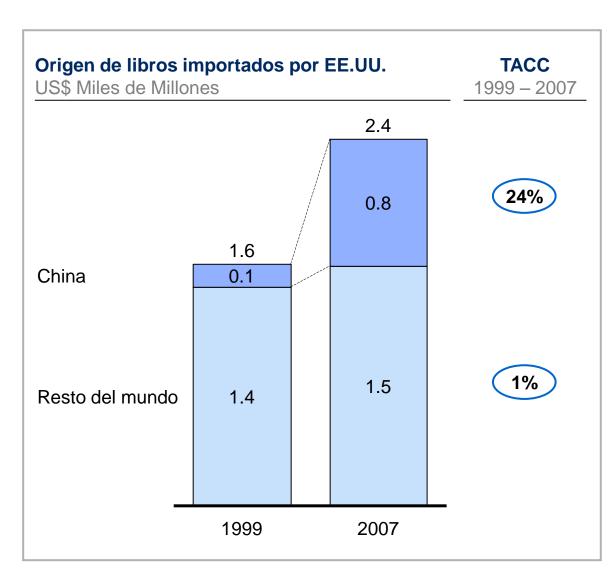
Barreras percibidas para la entrada	Tácticas de mitigación
Altos costos de envío	Uso de diferentes métodos de envío para cumplir las órdenes (p.ej., envío aéreo para órdenes que requieren unos tiempos cortos de entrega)
Menor calidad y habilidad reducida de monitorear la calidad a lo largo del proceso —	 □ La calidad se ha incrementado a la par de las imprentas de los EE.UU. □ Inversión en tecnología de punta
Dificultad en la comunicación debido a barreras lingüísticas y culturales	☐ Se contratan representantes angloparlantes para prestar servicio a las cuentas de los clientes
Preocupaciones políticas a nivel doméstico relacionadas con enviar negocios al exterior	Las preocupaciones políticas mitigadas por bajos costos que benefician consumidores
Preocupaciones éticas relacionadas con estándares laborales diferenciados en los mercados en el exterior	 □ Compañías están prestando mayor atención a prácticas laborales en el ambiente político de EE.UU.
Falta de regulaciones ambientales que gobiernen las imprentas en el exterior	Los estándares ambientales poco a poco se tornan más rigurosos
Problemas con las leyes de derechos de autor y leyes de propiedad intelectual	Complejo de mitigar; aún es una gran preocupación para las editoriales cuando estas consideran las imprentas en el exterior



2 Ejemplos de compañías que han aprovechado el Offshoring

Proveedor	Función	Clientes	Descripción
techbooks The Content Transformation Company	 Edición, corrección de estilo, manejo de imágenes, diagramación 	 IEEE, Scholastic, Houghton Mifflin, McGraw Hill 	Emplea a más de 4.500 personas. Toda la producción se hace en la India. Enfoque en publicaciones técnicas y científicas.
MIPS Macmillan Information Processing Services	Corrección de estiloManejo de imágenesDiagramación	 Elsevier, Prensa universitaria de Oxford, Grupo Taylor & Francis 	Emplea a más de 2.200 personas. Sus servicios incluyen producción de revistas periódicos/libros, producción gráfica, conversión de datos, desarrollo de software, soluciones de manejo de contenido, y servicios de diseño de avisos para las páginas amarillas, periódicos y editores de revistas. Cuenta con cuatro plantas de producción en la India
Thomson Digita Imprint of Perfection	 Corrección de estilo Verificación de datos Manejo de imágenes Diagramación Ilustraciones 	 Publicaciones de John Wiley 	Thomson Digital es de propiedad conjunta de el Grupo India Today (uno de los grupos de medios más grandes de la India) y el grupo de impresión Thomson Press. Cuentan con más de 1,000 asociados (cuatro plantas de producción en la India y una en la República de Mauricio) y suministran gerencia local de proyecto por parte de su oficina de Nueva York. Procesan cerca de 550 publicaciones/revistas
SPi	 Edición Corrección de estilo Verificación de datos Manejo de imágenes Diagramación Ilustraciones 	 Revista Science, LexisNexis, Pearson Education, Prensa Universitaria de Harvard 	SPi cuenta con más de 150 clientes a nivel global. En 2005, editó más de 1 millón de páginas para publicaciones, libros y MRWs. Sus áreas principales son las ciencias naturales, ciencias sociales, ciencias de la tierra, gerencia, economía y finanzas
Q2A	 Edición Corrección de estilo Verificación de datos Manejo de imágenes Diagramación 	 Princeton Review, Disney Learning, Harcourt Education 	• N/A

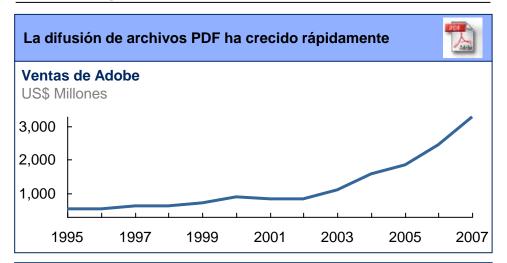
2 China es el país que más ha aprovechado el Offshoring de EE.UU.



- Impresores offshore en EE.UU. representan hoy en día aproximadamente el 25% del mercado de impresión de libros, estimado en \$9.2bn
- □ China ha incrementado sus exportaciones en más de \$700 millones en 9 años
- □ Adicionalmente, China representa el 75% de las importaciones de libros para niños en 2007, cuando en 1999 solo representaba el 25%

3 La digitalización de contenido está cambiando la manera de ver la industria de la comunicación gráfica en el mundo

Contenido Digital

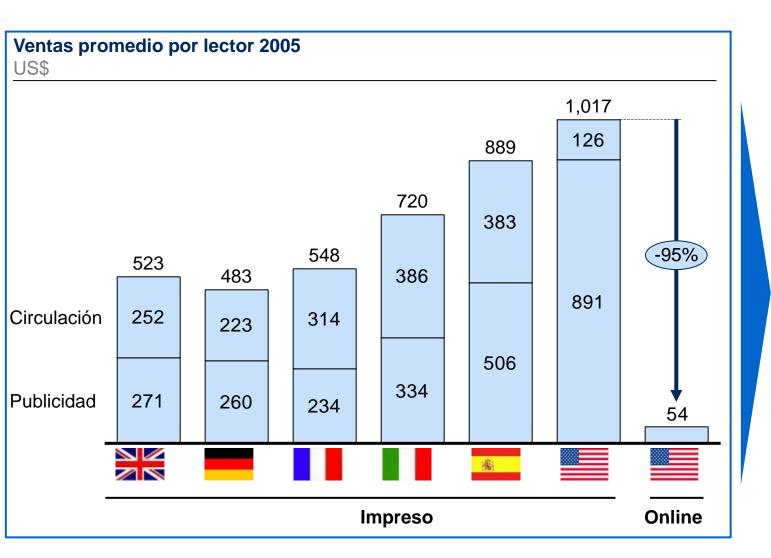




E-Books



3 Existe una brecha significativa entre los ingresos por lector del impreso físico y del contenido online para periódicos



El gran reto de los periódicos es poder monetizar sus servicios online con el fin de sobrevivir a el proceso de digitalización (p.ej.
Suscriciones a través del Kindle DX)

FUENTE: Análisis McKinsey 62

EJEMPLO EE.UU.

Wal-Mart invita a sus proveedores a revisar sus políticas de empaques para fomentar la conciencia ambiental

Auditorio del SAM's Club, Abril 13, 2006

Acción:

- Wal-Mart invita a sus proveedores para que se encuentren con sus compradores en una feria con más de 50 proveedores de empaques del mundo para explorar fuentes renovables
- Los proveedores y Wal-mart deben hacer acuerdos para revisar sus empaques

Resultado:

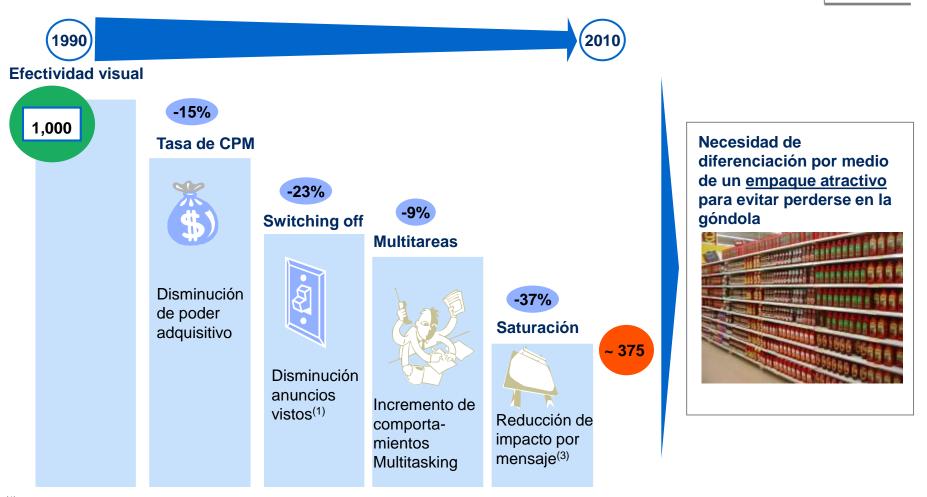
- Los proveedores deben demostrar que están modificando sus empaques siguiendo la política de las "R"
- Varios proveedores optimizan sus empaques y modifican los materiales

Política de las "R"	Descripción
Remueva el empaque	Elimine el empaque innecesario, las cajas extras o las campas de empaques
Reduzca el empaque	 Use empaques de "tamaño correcto" con una fortaleza del material optimizada Diseñe el empaque de forma apropiada para los requerimientos del contenido y de mercadeo
Reutilice el empaque	 Recipientes plásticos reutilizables
Use empaque Renovable	 Use materiales provenientes de fuentes renovables
Use empaque Reciclable	 Seleccione materiales biodegradables o que se puedan volver abono Use materiales hechos de alto contenido reciclable sin comprometer la calidad.
Revenue (impacto financiero)	 Use sólo material reciclable tras el consumo siempre que sea apropiado. Los componentes deben elegirse basados en su reciclabilidad tras el uso Construya empaques con componentes de un sólo material para una fácil clasificación y reciclaje Logre todos los principios anteriores con los mismos costos o inclusive ahorrando

FUENTE: Análisis McKinsey

5 Los productos tienden a diferenciarse con empaques innovadores dada la reducción del impacto de los mensajes de marketing

ESTIMADO



⁽¹⁾ Asume un 47% de penetración de DVR; 75% de anuncios saltados a causa del incremento en exposición, generando 50% de saltos en mensajes

⁽²⁾ Asume tiempo dedicado en non-multitasking más una reducción del 50% en situaciones multitasking

⁽³⁾ Asume una capacidad de exposición de publicidad al nivel de 1990 o (85 en promedio). En 2010 se asume una exposición de 135 en promedio afectando el impacto en un ratio 85/135

6 Jugadores de la industria han reenfocado su negocio hacia actividades de mayor valor agregado

Ejemplo

Descripción

RR DONNELLEY

- Servicios logísticos: Distribución para clientes en los EE.UU. y Canadá
- Soluciones integrales globales: Configuración del producto, diseño de kits personalizado y servicios de ejecución de órdenes
- Outsourcing de procesos de negocio: Servicios de imprenta transaccional y outsourcing, impresión de estados financieros, manejo de imprenta y servicios de correo físico
- Pre-medios: Manejo de contenido digital, fotografía, servicios de color y producción de páginas web



- Pre-medios: Consiste en un Grupo Creativo (conceptos creativos, diseño, copyright y producción de páginas), Grupo de pre prensa, y Grupo Tecnológico de Pre-medios (software de manejo de contenido, publicación automática y soluciones de flujo de trabajo)
- Logística: Servicios de lista de correo, impresión y plataforma logística; incluye el Grupo de Servicio al Cliente que proporciona soporte de planeación y genera reportes en tiempo real



- **Servicios creativos** p.ej. derechos de autor (redacción), diseño de gráficos y sitio web, trabajo de identidad y servicios de pre-medios (procesamiento de páginas y prueba)
- Servicios de compras y logística, p.ej.: Ensamblaje, manejo de inventario, franqueo previo al envío



• Logística, IT y servicios de la cadena de suministro (p.ej.: CRM, atención al cliente, almacenamiento, diseño de kits y ensamblaje, servicios de ejecución, envíos a clientes y minoristas)

FUENTE: Análisis McKinsey 65



Las tendencias mundiales tienen varias implicaciones en el contexto colombiano



Implicaciones

- Adquirir nuevas tecnologías de impresión que permitan ser competitivo en tirajes bajos y tiempos de entrega cortos
- Ubicar centros de producción cerca de los puertos

Offshoring

- Desarrollar capacidad para atender la demanda de impresión de EE.UU. y América Latina
- **Desarrollar servicios** de contenido/edición/desarrollo de productos para empresas americanas

Digitalización de contenido

- Anticipar los productos impresos que perderán peso en la industria (p.ej. Directorios telefónicos, mapas, libros profesionales, entre otros)
- Desarrollar servicios relacionados con la digitalización (p.ej. Diseño, traducción de contenido, manejo de bibliotecas virtuales, etc.)

Conciencia ambiental

- Anticipar las necesidades del cliente para modificar productos
- Coordinar acciones al interior de la cadena de valor para fomentar el uso de insumos con menor impacto ambiental

Diferenciación de productos

- Innovar en la creación de productos de alto impacto visual para los clientes a través de empaques innovadores
- Servicios adicionales a impresión
- Desarrollar nuevos servicios de valor agregado para evitar la dependencia del precio como factor determinante de compra
- Desarrollar productos innovadores
- Buscar relaciones de largo plazo con los clientes

Estas tendencias se han desarrollado de manera distinta en algunos países

Países con acuerdos comerciales

Bajo desarrollo

Alto desarrollo

	EE.UU.	México	Centro América	Perú	Chile	Argentina	Ecuador	Bolivia	España	Venezuela
Print on demand		•	0	•		•	•	•	•	•
Offshoring ⁽¹⁾		0	0	0	0	0	0	0	•	0
Digitalización de contenido		•	•	•		•	•	•	•	•
Conciencia ambiental		•	•	•	•	•	•	•		•
Diferenciación de productos		•	•	•		•	•	•	•	•
Servicios adicionales a impresión		•	•	•		•	•	•	•	•

⁽¹⁾ Desde la perspectiva de la demanda

Contenido

- Resumen ejecutivo
- Metodología
- La Comunicación Gráfica en el mundo
- La Comunicación Gráfica en Colombia
- Estrategia y propuesta de valor para el desarrollo de la Industria de la Comunicación Gráfica

La Comunicación Gráfica en Colombia

- Situación actual
- Brechas para el desarrollo

La impresión tuvo una dinámica positiva en Colombia en el 2007



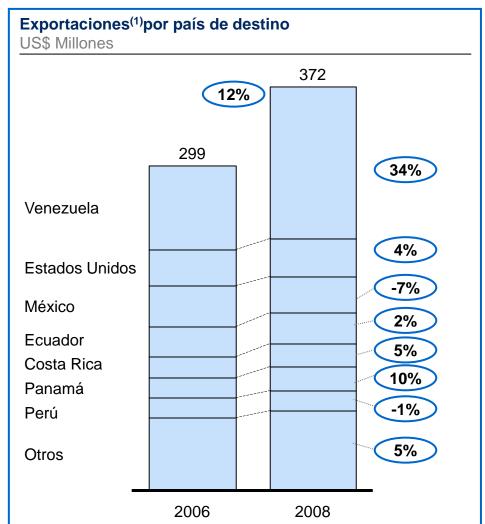
	Productos	Producción 2007, US\$ Millones	Crecimiento 2006 /2007 ⁽¹⁾
Empaques y etiquetas	EmpaquesEtiquetas	238	15.2%
Publicitario y comercial	 Publicomerciales Directorios Valores Oficina Otros 	419	10.2%
Editorial	 Impresión de libros 	230	7.5%
Periódicos y revistas	Periódicos	N.D	14.9%(2)
		887	10.7%

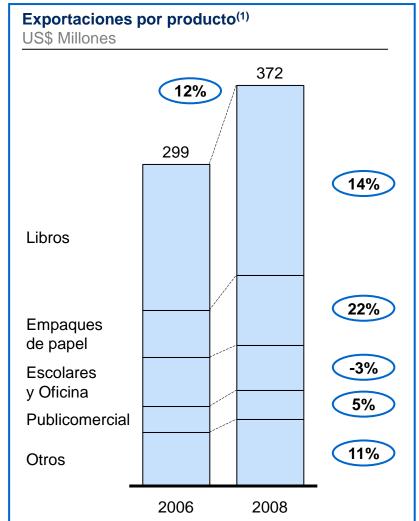
⁽¹⁾ Cálculos Andigraf

⁽²⁾ Calculado en base a incremento en ventas 2005/2007 de empresas impresoras de periódicos que reportan a Superintendencia de Sociedades. No se utiliza para el cálculo de crecimiento total

Las exportaciones colombianas se dirigen a Venezuela, EE.UU. y México, mientras los productos que más crecen son empaques de papel y libros

% TACC 2006 - 2008





(1) Incluye Zonas Francas

FUENTE: Andigraf 71

Colombia es el segundo exportador de la región después de México

US\$ Millones

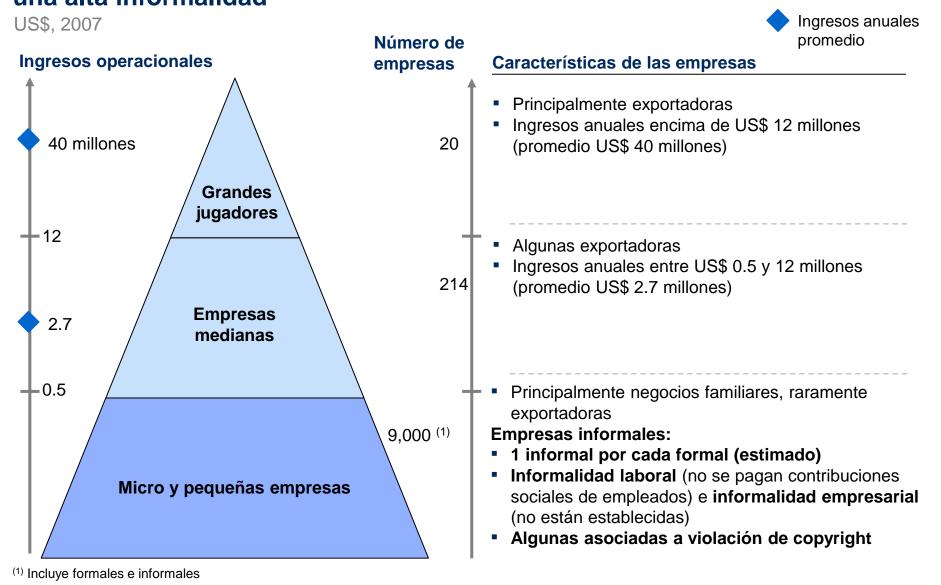




- Colombia es el segundo exportador de América Latina pero el único con balanza comercial positiva relevante
- El Perú no se había destacado por su industria gráfica pero entre 2005 y 2007 creció 42.6%

La impresión es altamente fragmentada en Colombia y tiene una alta informalidad

ESTIMADO

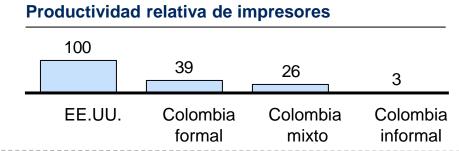


Los impresores informales tienen menor productividad que los formales, afectando la industria gráfica de diversas maneras



Descripción

Bajo valor agregado por empleado Valor agregado por empleado informal se estima un 10-20% menos que en la formal



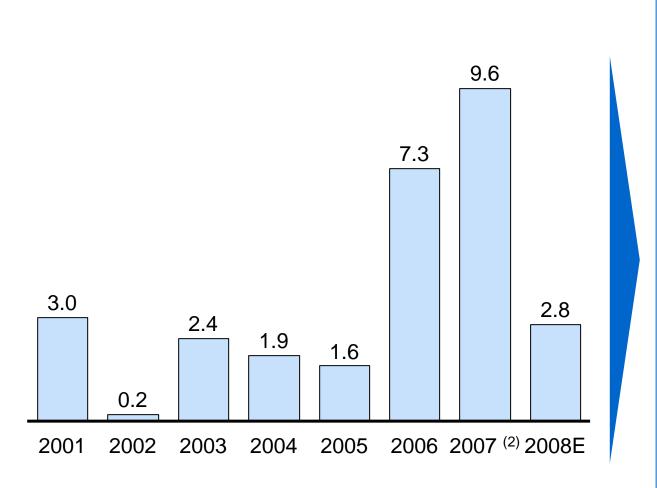
Motiva la competencia desleal promoviendo la "guerra de precios"

- Se estima que al menos 4.500 impresores son informales (un informal por cada formal) con 3 empleados promedio y ventas anuales de hasta US\$ 180 millones
- Los impresores informales presionan los precios a la baja al competir con base en bajos costos laborales y tributarios
- A su vez, PYMEs familiares formales e informales compiten por precio, ofertando a menudo por debajo de su costo debido a contabilidad no apropiada, llevando a quiebras, fallas en las entregas y baja confiabilidad de la calidad de la industria
- Los impresores medianos son afectados y en respuesta compiten con los grandes, destruyendo valor en el sector

Violación de copyright y falsificación

- Los impresores informales están asociados con violaciones de copyright, falsificación y destrucción de valor editorial en el país
- Se estima que un 23% de los libros vendidos son ilegales (posiblemente más), unos US\$ 8 millones anuales
- Además, los lavadores de activos utilizan a los impresores informales para la piratería y les proveen materias primas

El flujo de inversión extranjera directa ha tenido una evolución volátil



En Colombia sólo se destacan dos multinacionales en el área de impresión



Quebecor World



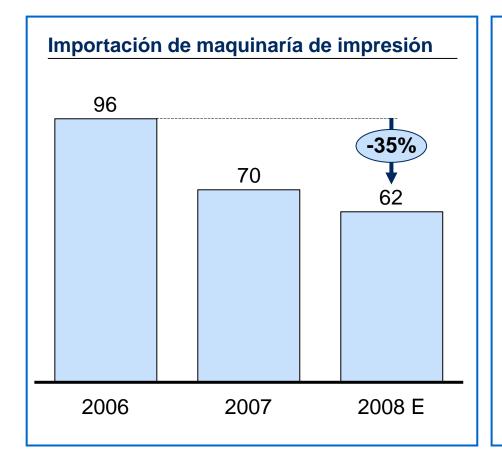
Países como la República Checa tienen flujos de inversión cercanos a los 500 millones de dólares al año

⁽¹⁾ Dueña del 50% de Printer Colombiana

⁽²⁾ Estimado 2007

La inversión en maquinaria de impresión ha caído 35% desde 2006 ESTIMADO

US\$ Millones



Comentarios

- Aproximadamente 10% de las inversiones corresponden a maquinaria nueva
- La industria importa maquinaria usada que ha sido depreciada en sus países de origen, sin embargo, estos activos tienden a ser menos productivos que la maquinaria nueva
- Se desconoce si el valor declarado por la maquinaria importada usada refleja su valor real

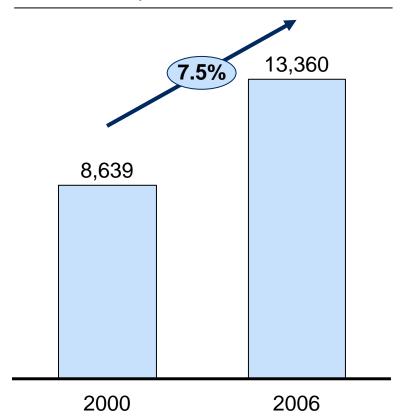
FUENTE: DANE; DIAN; EOIC

El sector ha generado empleo en los últimos años



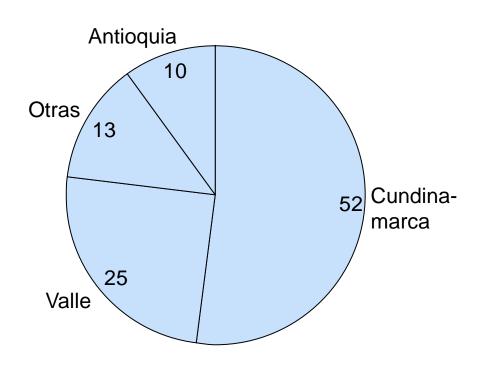
Evolución de empleos (1)

Número de empleados



Personal empleado por región

Porcentaje 2004



- Otras actividades como edición emplearon 10,241 personas en 2006
- 1,029 empleados hacen parte de otras actividades

FUENTE: DANE; ANDIGRAF

⁽¹⁾ Incluye sólo actividades de impresión

La Comunicación Gráfica en Colombia

- Situación actual
- Brechas para el desarrollo

Los causas primarias y las barreras están interrelacionadas

NO EXHAUSTIVO

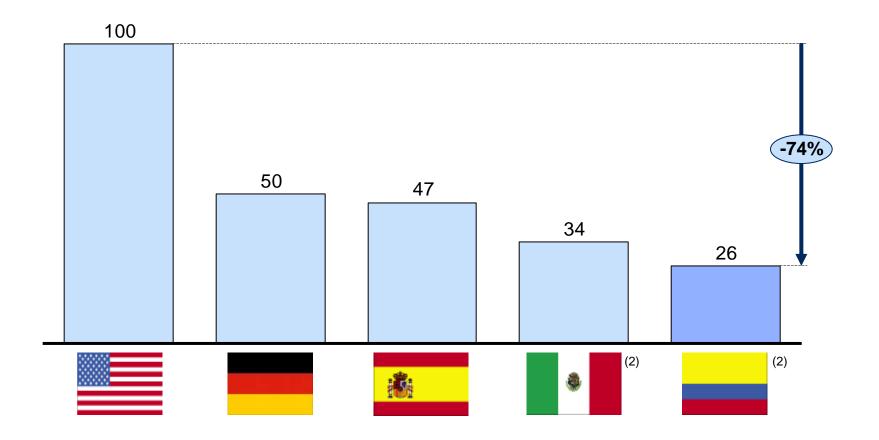
✓ Principal Impacto

Relación entre barreras principales y factores de productividad

	Barreras principales								
Causas primarias		Informalidad		Fortalecimiento de la Industria	Infra- estructura	Marco Normativo	Factores estructurales	Promo- ción	
1	Escala	\checkmark			\checkmark	√		\checkmark	
2	Oferta servicios integrales		✓	✓					
3	Costos		√	✓	✓	√	✓		
4	Intensidad capital y tecnología				√	√	√		
5	Organizació funciones y tareas (OI		√	✓			√	√	

La industria de la comunicación gráfica de Colombia tiene una alta **ESTIMADO** brecha de productividad frente a países desarrollados y en vía de desarrollo

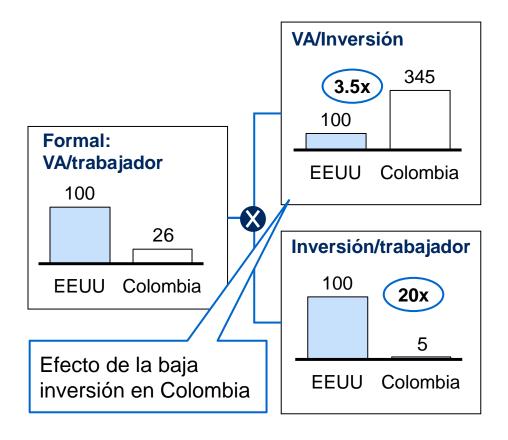
%, Índice de valor agregado por empleado vs. Estados Unidos = 100%⁽¹⁾



⁽¹⁾ Valores ajustados por diferencias en precios

⁽²⁾ Incluye estimación del sector informal

Comparado con EE.UU., Colombia tiene una muy baja productividad por trabajador que se ve acentuada por la baja inversión en la industria



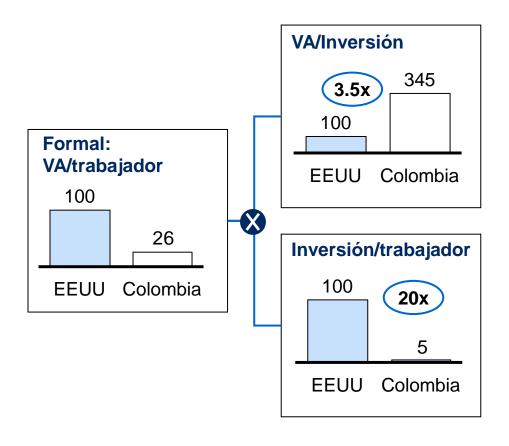
Causas primarias

- 1 Baja escala
- 2 Baja oferta de servicios integrales
- 3 Altos costos (materias primas, transporte, energía)
- 4 Rezago tecnológico
- 5 Deficiente Organización de Funciones y Tareas (OFT)

Barreras principales

- Alta informalidad
- Baja oferta de capacitación
- Fortalecimiento de la industria

Comparado con EE.UU., Colombia tiene una muy baja productividad por trabajador que se ve acentuada por la baja inversión en la industria



Causas primarias

- 1 Baja escala
- 2 Baja oferta de servicios integrales
- 3 Altos costos (materias primas, transporte, energía)
- 4 Rezago tecnológico
- 5 Deficiente Organización de Funciones y Tareas (OFT)

Barreras principales

- Alta informalidad
- Baja oferta de capacitación
- C Fortalecimiento de la industria

1 Colombia tiene menores beneficios de escala que EE.UU. por el tamaño de su mercado interno (1/2)

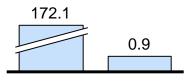
Indicador

Descripción

Acciones

Tamaño industria gráfica

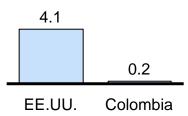
US\$ Miles de Millones, 2007



 Colombia tiene una escala muy baja relativa a EE.UU. a pesar de considerarse un jugador destacado en América Latina

Ventas por compañía

US\$ Millones, 2007



 El tamaño de las empresas colombianas es significativamente menor al de las empresas en EE.UU., por lo cual tienen menor nivel de desarrollo tecnológico y menor poder de negociación frente a proveedores y clientes

- Establecer mecanismos de cooperación para comprar materias primas (papel, tinta etc.) a precios favorables para empresas pequeñas y medianas
- Aprovechar la flexibilidad operativa de las empresas pequeñas y medianas para dirigirse a clientes que demanden velocidad de servicio

1 Colombia tiene menores beneficios de escala que EE.UU. por el tamaño de su mercado interno (2/2)

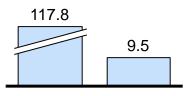
Indicador

Descripción

Acciones

Consumo de papel gráfico

Kg por habitante, 2007



 El consumo per cápita de papel gráfico es significativamente menor en Colombia

Consumo de libros

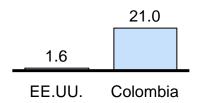
Libros leídos per cápita al año, 2007



- La lecturabilidad en Colombia es más baja que en EE.UU. y otros países de la región (México 2.9 y Brasil 4.7)
- Parte de esta brecha se explica por la baja lecturabilidad fomentada en la educación primaria y los altos precios de los libros

Exportaciones/ producción

%, 2007



 Colombia exporta una mayor proporción de su producción que EE.UU.

- Desarrollar ediciones más económicas para aumentar la demanda de libros
- Promover la lectura en la educación primaria
- Desarrollar tratados de libre comercio con mercados potenciales (p.ej. Unión Europea)
- Ampliar a más mercados internacionales el destino de las exportaciones colombianas
- Desarrollar habilidades de comercio internacional para empresas concentradas en el mercado local

BAJA ESCALA BOG-PXD001-INDGRAF-11-01

1 Es posible aumentar la escala mediante acuerdos con compañías afines: Caso Global Packaging Alliance

Descripción Acciones

Global Packaging Alliance

- En 1998, nueve productores independientes de empaques se unieron con el fin de ofrecer un cubrimiento global en la oferta de empaques en varios sustratos
- Sus servicios cubren desde el diseño de empaques hasta el manejo de estrategias de material POP
- Los participantes comparten mejores prácticas con el objetivo de incrementar el desempeño de la alianza
- Cada año los integrantes tienen una reunión formal en la cual desarrollan nuevas iniciativas de negocio, comparten información de mercado etc.
- Entre sus clientes se encuentran Bayer, GlaxoSmithKline, Nestlé, Unilever, Schering Plough etc.

Alcance global



- Crear alianzas con compañías internacionales con el fin de ofrecer soluciones regionales/globales
- Construir alianzas locales con empresas complementarias

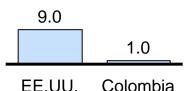
2 Las empresas colombianas tienen una baja participación de servicios diferentes a impresión dentro de las ventas



Indicador

Participación de servicios de valor agregado como proporción de las ventas⁽¹⁾

%, 2007



Descripción

- En Colombia sólo las empresas líderes de la industria están ofreciendo servicios adicionales a la impresión
- Una oferta variada de servicios puede ampliar la demanda para los impresores colombianos y permitir una diferenciación frente a la competencia local e internacional

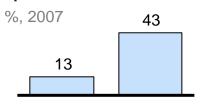
- Ofrecer soluciones integradas con alta calidad, innovación, impacto hacia el cliente para diferenciarse de los competidores internacionales
 - Colaborar con clientes locales e internacionales para convertirse en "partners" de negocio

⁽¹⁾ Ingresos por actividades logísticas, manejo de información, etc.

3 El costo del papel es más alto en Colombia que en EE.UU.

Indicador

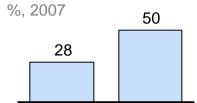
Papel importado/consumo aparente



Descripción

- Colombia tiene una mayor dependencia de importaciones de papel vs. EE.UU.
- Esta dependencia con el exterior es mayor en el caso de los papeles esmaltados
- La capacidad de producción de papel y cartón local es muy baja y se limita a Propal y Smurfit Kappa Cartón de Colombia
- Los precios de la producción local de papel se fijan al mismo nivel que el mercado internacional

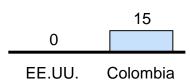
Porcentaje de los costos totales



- El papel pesa más dentro de la estructura de costos en Colombia que en EE.UU.
- Empresas de menor tamaño usualmente pagan un premium en el precio del papel/cartón debido al bajo volumen de sus pedidos

Aranceles para la importación de papel / Cartón

%, 2009



 Los aranceles en Colombia explican en gran parte la diferencia en el costo del papel/cartón frente a EE.UU.

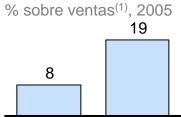
- Establecer mecanismos de cooperación para compras conjuntas de papel y cartón que beneficie a compañías pequeñas y medianas
- Incrementar la capacidad de producción de papel y cartón en Colombia para disminuir la dependencia de importaciones
- Incentivar la inversión extranjera en la producción de papel y cartón con el objetivo de ampliar la oferta de productos
- Desarrollar mecanismos de cooperación entre la cadena de valor (p.ej.: Contratos de suministro de largo plazo)

3 Colombia tiene desventajas en costos de transporte y electricidad a pesar del menor costo de mano de obra

Indicador

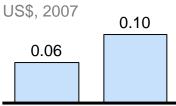
Descripción

Costo logístico



- El costo por tonelada de producto terminando se incrementa en 55 dólares sólo por el transporte del puerto al centro de producción
- Los productos que se exportan incrementan su costo por tonelada en 41.3 dólares adicionales por el transporte del centro de producción al puerto

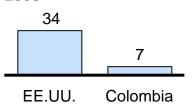
Costo US\$/KwH



- En EE.UU. hay un mayor consumo de energía per cápita, una red más eficiente con menores pérdidas y un mercado no regulado que determinan un costo total inferior
- A pesar de tener un mayor costo total, Colombia tiene un menor costo de generación

Costo de mano de obra

Salario anual, US\$ Miles, 2008



 El costo de mano de obra en Colombia es menor, sin embargo, esta diferencia no es una ventaja competitiva frente a otros países como China

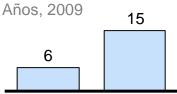
- Establecer centros productivos enfocados a la exportación en los puertos para ahorrar costos logísticos y de transporte al interior del país
- Desarrollar mecanismos de cooperación para compartir costos logísticos entre compañías de menor escala
- Construir centros de producción en mercados internacionales

⁽¹⁾ Promedio para toda la industria manufacturera

4 La inversión en maquinaria en Colombia es menor a EE.UU. y se concentra en equipos usados

Indicador

Antigüedad promedio de maquinaria



Descripción

- Colombia sólo importa un 10% de maquinaria nueva
- Las tendencias mundiales requieren que se lleven a cabo importantes inversiones en maquinaria
- Una buena base tecnológica no sólo es una plataforma para competir en el exterior sino una herramienta para defender el mercado local

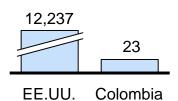
Desperdicio de papel %, 2009



 La mayor antigüedad de la maquinaria en Colombia y los métodos productivos actuales ocasionan mayores desperdicios de papel, insumo que adicionalmente tiene el mayor peso dentro de la estructura de costos

Inversión en maquinaria/bienes

US\$ millones, 2006



- La inversión en EE.UU. es mucho mayor a la de Colombia (>500 veces) a pesar de la diferencia en escala de la industria (190 veces)
- En otras palabras, en EE.UU. se invierte 7% de las ventas mientras en Colombia se invierte aprox. el 2%

- Facilitar crédito para inversión en maquinaria nueva
- Ofrecer capacitación con el fin de optimizar el manejo de maquinaria para reducir el desperdicio de papel
- Desarrollar iniciativas para reducir el impacto al medio ambiente con el fin de alcanzar estándares internacionales

5 La industria gráfica en Colombia podría mejorar su Organización de Funciones y Tareas en varias dimensiones (OFT) NO EXHAUSTIVO

Algunas necesidades identificadas

Promoción y ventas al exterior

- Crear inteligencia de mercados para identificar nichos y oportunidades, así como conocer necesidades de clientes
- Desarrollar herramientas de comercio exterior (página web en español e inglés, distribuidores internacionales, mecanismos para presentar cotizaciones etc.)

Planeación de demanda

 Planear la demanda para planificar recurso humano, reducir costos de inventario, tiempos de ajuste de máquinas y desperdicio de material entre otros

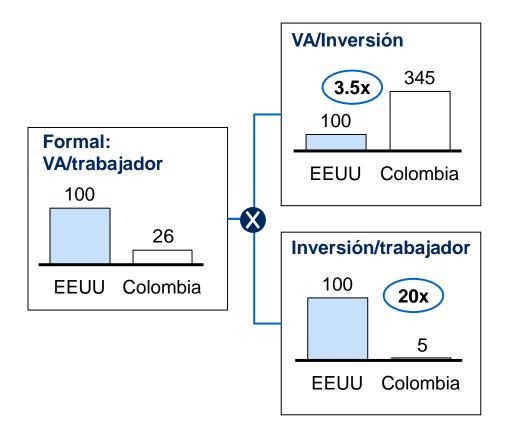
Medir el desempeño Medir el desempeño de los empleados y la producción; dada la alta informalidad y la baja distinción entre las finanzas y recursos del negocio familiar

Optimización de la cadena de suministro

- Asociar pequeños empresarios para generar masa crítica con el fin de comprar materias primas
- Crear y supervisar estándares de entregas de proveedores (p.ej. demoras y sobre costos)

- Focalizar los esfuerzos de comercialización en segmentos de mayor potencial competitivo
- Implementar sistemas de medición del desempeño a nivel sectorial
- Optimizar las relaciones intra-gremiales y externas (Papeleros, impresores de periódicos, entidades del gobierno, academia)

Comparado con EE.UU., Colombia tiene una muy baja productividad por trabajador que se ve acentuada por la baja inversión en la industria



Causas primarias

- 1 Baja escala
- 2 Baja oferta de servicios integrales
- 3 Altos costos (materias primas, transporte, energía)
- 4 Rezago tecnológico
- 5 Deficiente Organización de Funciones y Tareas (OFT)

Barreras principales

- Alta informalidad
- B Baja oferta de capacitación
- C Fortalecimiento de la industria

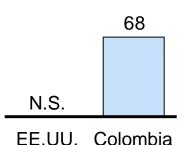


La informalidad está ligada con las ventas ilegales de publicaciones

Indicador

Ventas ilegales

US\$ Millones, 2008



Descripción

 Se estima que la piratería en la impresión de libros y copias no autorizadas de material afecta un 23% de las ventas en Colombia

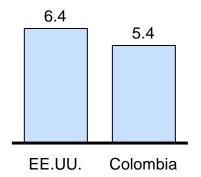
- Buscar eliminar la producción y venta de productos falsificados
- Desarrollar ediciones económicas para estimular la demanda de libros originales

B Existe la oportunidad de mejorar la capacitación para la industria de la comunicación gráfica en Colombia

Indicador

Encuesta de satisfacción en entrenamiento de personal

Calificación de 0 a 10, 2007



Descripción

- Existe una oportunidad de mejorar la calidad de capacitación a todos los niveles organizacionales
- Elementos como la cuantificación de costos, conocimientos en mercadeo y técnicas de negociación son incipientes en nuestro país
- El nivel de bilingüismo es bajo en la industria

- Generar una oferta
 amplia de programas
 formales de educación
 coordinada entre todos
 los participantes
 relevantes de la industria
- Desarrollar una base estadística sobre la evolución en productividad del talento humano
- Traer "expertise" internacional con el fin de tener parámetros de excelencia mundial
- Generar investigación y desarrollo a través de los gremios de la cadena de valor

B Una adecuada coordinación entre instituciones de formación de talento humano puede beneficiar el desarrollo de la industria

CENIGRAF (SENA)

Enfoque:

- Ofrece formación de técnicos y tecnólogos en áreas tradicionales de la impresión
- Aporta además actualizaciones a través de cursos cortos
 Oportunidades:
- Crear mecanismos para controlar las tareas que desarrollan los aprendices SENA en sus prácticas para que sean coherentes a su formación

Ministerio de Educación Nacional- Proyecto Papyrus

Enfoque:

 Fortalecimiento en calidad, cobertura y pertinencia de la educación técnica-media y profesional de acuerdo a las competencias requeridas por la cadena productiva

Oportunidades:

 Ampliar el portafolio de programas académicos definidos en el proyecto piloto en Cali con el fin de replicarlo en otras regiones del país Desarrollo del talento humano para la industria de la comunicación gráfica

Instituciones de educación formal

Enfoque:

- Oferta de educación principalmente enfocada en diseño
 Oportunidades:
- Aumentar la oferta de educación técnica con el fin de complementar la labor del SENA
- Facilitar escenarios para que las personas puedan acceder a los programas de formación dirigidos a las necesidades de la cadena de valor

CIGRAF

Enfoque:

 Incremento de la productividad y competitividad a través de acciones en las áreas de innovación, desarrollo tecnológico y formación técnica

Oportunidades:

- Desarrollar indicadores que cuantifiquen el impacto productivo del talento humano
- Mejorar la oferta de cursos en tecnología blanda y en temas de costos y mercadeo
- Contar con mayor "expertise" internacional con el fin de alcanzar mayores estándares de productividad

B Existen ejemplos internacionales de iniciativas de formación para la industria de la comunicación gráfica

Asociación Brasileña de Tecnología Gráfica -ABTG-







Generalidades

- Fundada en 1959, se encarga de desarrollar el talento humano de la industria gráfica en Brasil
- Basa su plataforma en una articulación entre ABIGRAF⁽¹⁾, SENAI⁽²⁾,proveedores de la industria e industriales
- Entre sus aliados encuentra PIA⁽³⁾ de Norte América

Participantes

 Participan representantes de la cadena de valor. Se destaca la alianza para implantación con la academia Heidelberg y el centro de educación digital de Xerox

Impacto

- 1000 alumnos al año con cursos variados desde costos y presupuesto hasta gestión empresarial
- Más de 1700 proyectos anuales de consultoría a empresas

- Nace en 2003 con la unión del Grupo Romo con Heidelberg
- Consiste en la oferta de tres módulos que abarcan desde planeación de flujo de trabajo y calidad, hasta mejora de la productividad
- Heidelberg en compañía de los socios del proyecto proveen los elementos necesarios para cada módulo
- Más de 200 operarios por módulo al año
- Cada participante es evaluado nueves meses después de tomar cada módulo. Sólo los participantes que alcanzan un puntaje del 90% son elegibles a seguir en los siguientes módulos

EJEMPLOS SELECCIONADOS

- Desarrollar
 iniciativas
 conjuntas entre
 empresas
 privadas al
 interior de la
 cadena de valor
 para desarrollar
 programas
 técnicos y
 gerenciales
 soportados con
 tecnología de
 punta
- Generar
 acuerdos entre
 las empresas
 del sector que
 desarrollen la
 confianza entre
 las partes

⁽¹⁾ Associação Brasileira Da Indústria Gráfica

⁽²⁾ Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

⁽³⁾ Printing Industries of America



C Un buen nivel de asociatividad al interior de la industria genera un alto impacto en los resultados







Antecedentes

En 1999 se establece The Print Industries Cluster Council, una iniciativa que estaba conformada por la asociación de papeleros PAMSA, la de impresores PIFSA, la de editores PASA y el Gobierno de Sudáfrica

Iniciativas

- Desarrollar iniciativas al interior de la cadena para permitir cooperación entre las partes
- Desarrollar libros de menor costo
- Mejorar marco legal de derechos de autor
- Incrementar librerías públicas

Impacto

- Las ventas de editores se incrementaron entre 2003 y 2005 en 14% anual
- Se imprimieron 4000 nuevos títulos en nueve lenguas oficiales
- Se creó la Feria del Libro, evento más importante del continente, en asocio con la feria de Frankfurt

- Desarrollar actividades/estructuras al interior de la cadena de valor con el objetivo de dinamizar el crecimiento de la industria local (p.ej. Crear mesas de trabajo periódicas para toda la cadena de valor, crear un gremio de gremios de la cadena de valor etc.)
- Implementar iniciativas para cada segmento encaminados a proyectos de innovación

Diversas brechas identificadas limitan el desarrollo del sector



Factor clave de éxito	Brecha	Tamaño	
Personal altamente capacitado a todos los niveles de las organizaciones	Colombia tiene un bajo nivel de capacitación gerencial y técnico limitando: • Una visión integral y global del negocio • La optimización de la base tecnológica actual	•	
Alto nivel de asociatividad entrolos eslabones de la cadena y entre los proveedores de servicios de impresión	Los jugadores de la industria no confían entre si, limitando cualquier iniciativa de asociatividad para alcanzar escala. Esta falta de cooperación se extiende a toda la cadena de valor	•	
Desarrollo y retención de conocimiento a través áreas de I+D+i	La industria en Colombia tiene una baja actividad de investigación y desarrollo. En general la actividad relacionada es la "Colombianización" de procesos provenientes del exterior	•	
Transformación de la industria de una enfocada en impresión una enfocada a servicios		•	
Alto nivel de tecnología y control de procesos	La base tecnológica del país es antigua debido a que los jugadores locales han preferido importar la maquinaria que es sustituida en los mercados desarrollados		

Contenido

- Resumen ejecutivo
- Metodología
- La Comunicación Gráfica en el mundo
- La Comunicación Gráfica en Colombia
- Estrategia y propuesta de valor para el desarrollo de la Industria de la Comunicación Gráfica

Estrategia y propuesta de valor para el desarrollo de la Industria de la Comunicación Gráfica

- Aspiración de largo plazo
- Mercados potenciales
- Potencial de crecimiento del sector
- Estrategia y propuesta de valor del sector
- Hojas de ruta y cronogramas
- Esquema de implementación

Los empresarios han definido una aspiración para el sector a largo plazo

Aspiración

- En el 2032 Colombia será reconocido como un campeón regional y tendrá una participación relevante en las exportaciones del continente americano.
- Para lograr esto el sector:
 - Aumentará la oferta de servicios de valor agregado
 - Incrementará su orientación al exterior
 - Alcanzará una alta madurez y cooperación entre sus miembros
 - Reducirá la informalidad
- Como resultado, el sector cuadruplicará sus ingresos en el 2032 hasta llegar al menos a \$3.4 mil millones de dólares y sus exportaciones ascenderán al menos a \$1.5 mil millones de dólares

Implicaciones de la aspiración del sector

RESULTADO DEL COMITÉ DE ASPIRACIÓN

Principales elementos

Requerimientos / implicaciones

Alta participación de servicios de valor agregado

- Contrarrestar la comoditización de la impresión ofreciendo servicios adicionales de mayor valor agregado y transformando la industria más allá de la manufactura
- Promover la especialización de productos y servicios
- Promover la capacitación en las empresas (nivel técnico y gerencial)

Alta orientación al exterior

- Continuar destacándose en Latinoamérica y reforzar presencia en EE.UU.
- Promover acuerdos comerciales y de complementación en mercados potenciales
- Buscar sinergias con otras industrias que faciliten la introducción a mercados internacionales
- Obtener una estructura de costos competitiva
- Concientizar a las empresas del desarrollo de entendimiento de mercados y clientes, recurso humano y tecnología
- Incentivar a PYMEs para que desarrollen una visión hacia el exterior

Estructura de la industria desarrollada (cooperación, promoción del sector e innovación al interior de la cadena de valor)

- Construir un ambiente de confianza entre los participantes de la industria para facilitar una competencia constructiva
- Desarrollar cooperación entre empresas para comprar y comercializar conjuntamente
- Promover innovación tecnológica explotando sinergias de la cadena de valor
- Promover en el exterior la industria gráfica colombiana

Baja informalidad

- Incentivar la formalización de pequeños jugadores
- Facilitar crédito a empresas para modernizarse e invertir en tecnología
- Combatir la piratería y el contrabando

Estrategia y propuesta de valor para el desarrollo de la Industria de la Comunicación Gráfica

- Aspiración de largo plazo
- Mercados potenciales
- Potencial de crecimiento del sector
- Estrategia y propuesta de valor del sector
- Hojas de ruta y cronogramas
- Esquema de implementación

Determinación de mercados potenciales para la industria de la comunicación gráfica

COMITÉ DE ASPIRACIÓN

- Norte América
- Centro América
- Sur América
- Europa
- Asia

- Norte América
- Centro América
- Brasil, Argentina, Chile, Venezuela, Perú, Ecuador
- Europa
- Asia

- EE.UU. y México
- Centro América
- Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, Perú y Venezuela
- EE.UU. (Inicialmente colonia latina) y México
- Centro América
- Argentina, Chile, Perú

Mercados potenciales

Tamaño de oportunidad

Definido con base en el tamaño del consumo nivel de importaciones y el nivel de sofisticación Ventajas logísticas y geográficas

Definido con base en la cercanía geográfica y la presencia actual de las exportaciones colombianas Barrera de idiomas

Definido con base en la posibilidad de generar más servicios de valor agregado

Brasil es un mercado atractivo, pero requerirá un esfuerzo importante para penetrarlo en el mediano plazo



Consideraciones

- El tamaño de mercado es US\$16.4 mil millones, sin embargo el consumo interno está fuertemente orientado a la producción local por la limitación tradicional a las importaciones (se importa menos del 2% del consumo interno)
- Se importa principalmente productos de alto valor agregado desde España, EE.UU. y Reino Unido (54% de las importaciones)
- Se espera un bajo crecimiento del consumo a 2020 (2.8% TACC)
- El idioma es la principal barrera para los productores colombianos

Ventajas competitivas de la producción local

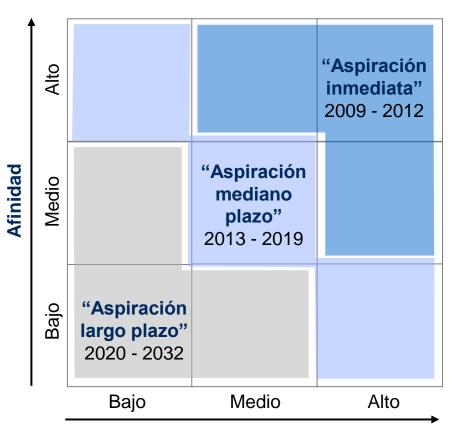
Factor determinante
Factor de baja incidencia

Resultado encuesta	EE.UU.	México	Centro América	Chile	Argentina
Mejores precios					
Mejor tecnología					
Mejor productividad empleados					
Mayor variedad productos					
Mayor calidad					
Mejor diseño					
Mejor fuerza de ventas					
Mejor servicio al cliente					
Mayor agilidad a requerimientos					
Mayor afinidad cultural					
Cercanía geográfica					

La internacionalización del sector se llevará a cabo en "olas" definidas por la facilidad de entrada y la afinidad para realizar negocios

Matriz de Priorización de mercados objetivos: Afinidad vs. Facilidad de entrada

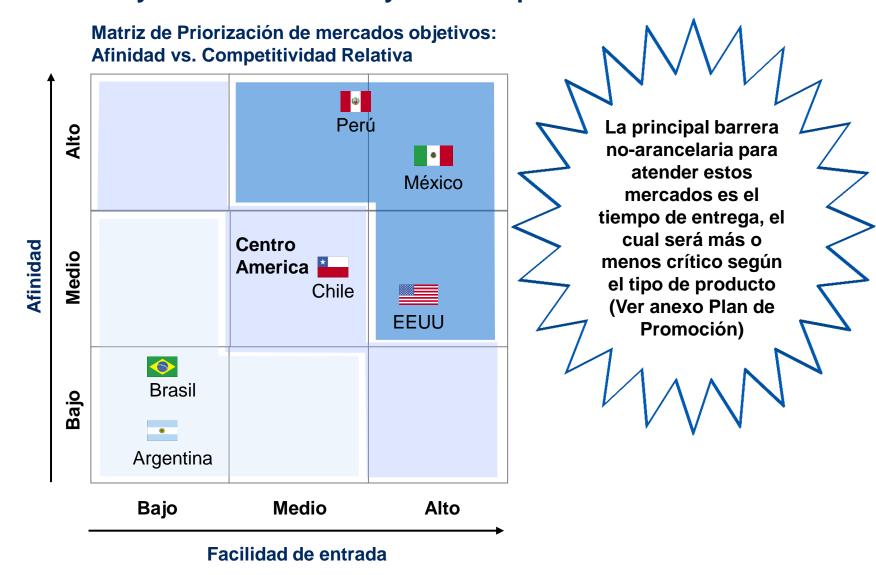
 La afinidad se define como la facilidad con la cual la industria colombiana desarrolla negocios en nuevos mercados

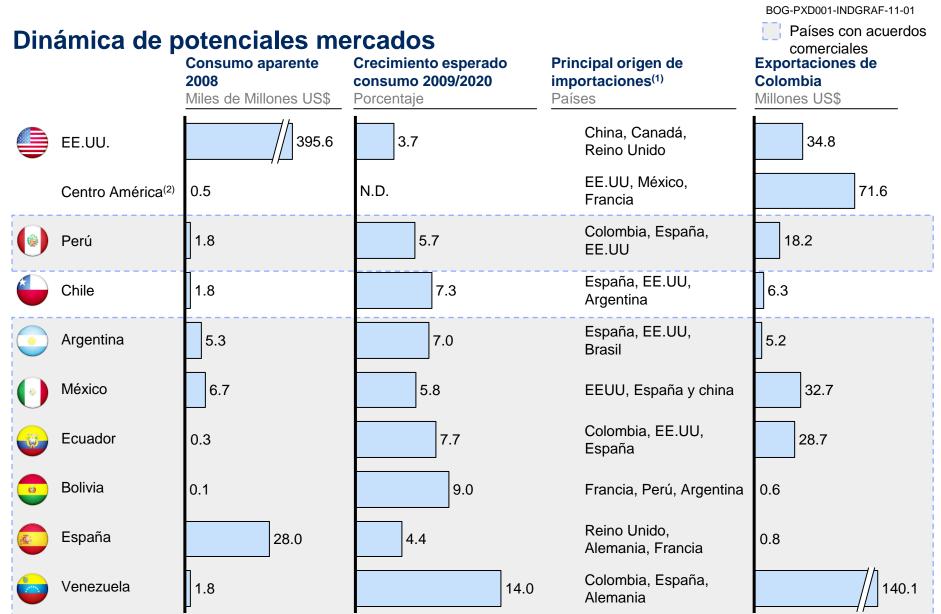


Facilidad de entrada

 Definida con base en la saturación del mercado y la selectividad del consumidor

Por lo tanto el sector tiene sus principales oportunidades en América Latina y EE.UU. en el corto y mediano plazo





⁽¹⁾ Partida arancelaria 49

⁽²⁾ Incluye sólo Panamá y Costa Rica

Relacionamiento con mercados



⁽¹⁾ Otros competidores son China, Reino Unido, Alemania entre otros

⁽²⁾ Otros proveedores son Alemania, China, Italia entre otros

Caracterización de los productos, servicios y segmentos actuales

NO EXHAUSTIVO

Resultado encuesta

Foco del portafolio de productos y mercados (incluye países con acuerdos comerciales)



Criterio de oferta actual

- Capacidades actuales
- Oferta actual

Criterio de atractividad de demanda

- Demanda actual de segmento
- Rentabilidad

Criterios geográficos

- Compatibilidad de la cultura
- Cercanía
- Tamaño del mercado

Estrategia y propuesta de valor para el desarrollo de la Industria de la Comunicación Gráfica

- Aspiración de largo plazo
- Mercados potenciales
- Potencial de crecimiento del sector
- Estrategia y propuesta de valor del sector
- Hojas de ruta y cronogramas
- Esquema de implementación

La aspiración de la industria de la comunicación gráfica se debe analizar de manera independiente el crecimiento potencial local y el exportador



- Crecimiento en el mercado interno de acuerdo con:
 - Penetración adecuada al nivel de ingresos del país
 - Proyecciones de crecimiento de la economía



 Crecimiento en el mercado internacional mediante una planeación detallada



La aspiración de la industria de la comunicación gráfica se debe analizar de manera independiente el crecimiento potencial local y el exportador

- A Potencial de crecimiento en el mercado interno
- Crecimiento en el mercado interno de acuerdo con:
 - Penetración adecuada al nivel de ingresos del país
 - Proyecciones de crecimiento de la economía

- B Potencial de crecimiento en exportaciones
- Crecimiento en el mercado internacional mediante una planeación detallada

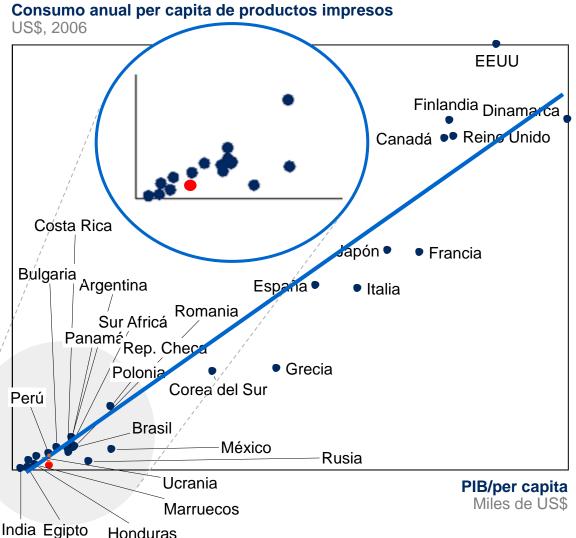


A Existe una oportunidad de alcanzar estándares internacionales

ESTIMADO

de consumo per capita en Colombia

Colombia



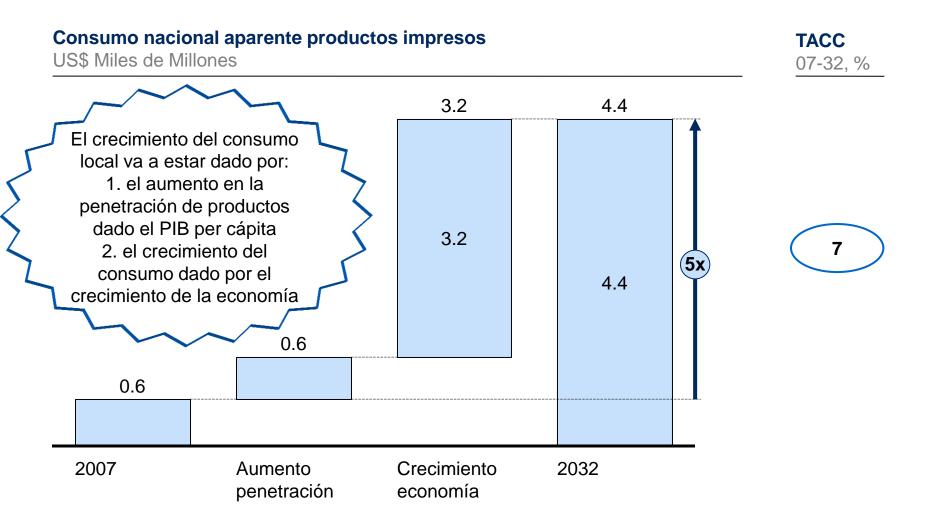
- Existe una alta correlación entre el consumo de productos impresos y el nivel de ingresos de los mercados
- Colombia se encuentra un 48% por debajo de su consumo esperado (15 vs 28 dólares per cápita)



... por lo tanto, existe un gran potencial para el crecimiento del consumo local en la medida que la economía crezca

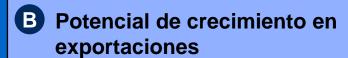
ESTIMADO

D Δ PIB 4,1%



La aspiración de la industria de la comunicación gráfica se debe analizar de manera independiente el crecimiento potencial local y el exportador

- A Potencial de crecimiento en el mercado interno
- Crecimiento en el mercado interno de acuerdo con:
 - Penetración adecuada al nivel de ingresos del país
 - Proyecciones de crecimiento de la economía



 Crecimiento en el mercado internacional mediante una planeación detallada



B Para transformar la industria, Colombia debe aumentar significativamente su volumen de exportaciones

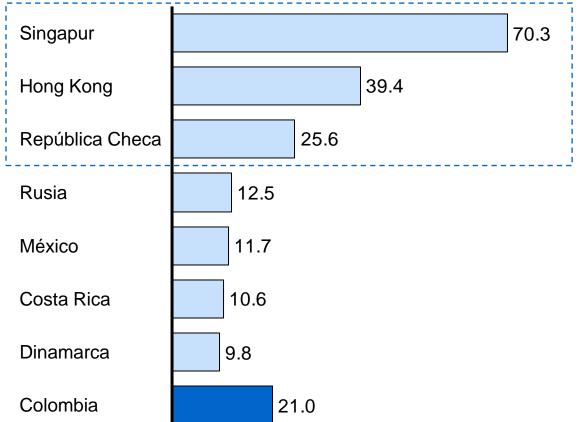


Ejemplos de referentes para la aspiración de Colombia

- Colombia desde hace muchos años ha tenido unas exportaciones relevantes teniendo en cuenta su producción
- Sin embargo, existe aun potencial para incrementar exportaciones al nivel de los líderes mundiales
- Debido al limitado mercado local y la positiva dinámica reciente, Colombia puede aspirar a exportar al menos un 50% de su producción en 2032





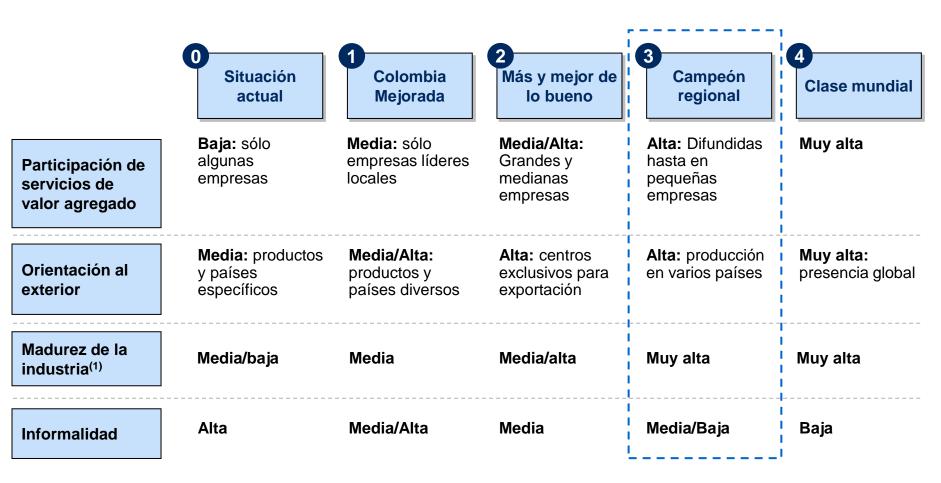


Para la aspiración de la industria se seleccionó el escenario de campeón regional

NO EXHAUSTIVO

Escenario seleccionado

Proyecciones 2032

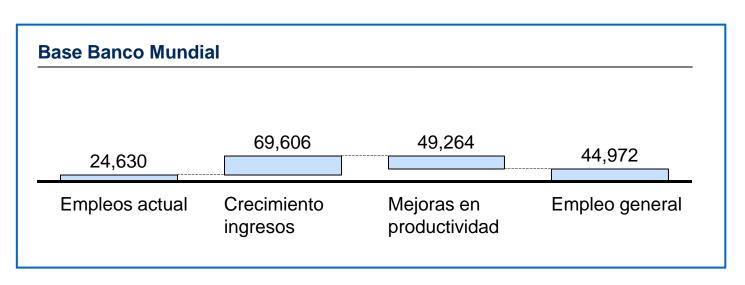


⁽¹⁾ Está compuesto por cooperación, promoción del sector e innovación al interior de la cadena de valor



El escenario de aspiración podría resultar en un nivel de empleo cercano a 45,000 en 2032

Número de empleos 2032



Crecimiento

2008 - 2032

1.8x

Estrategia y propuesta de valor para el desarrollo de la Industria de la Comunicación Gráfica

- Aspiración de largo plazo
- Mercados potenciales
- Potencial de crecimiento del sector
- Estrategia y propuesta de valor del sector
- Hojas de ruta y cronogramas
- Esquema de implementación

Estrategia de la Industria de la Comunicación Gráfica

US\$ Miles de Millones, 2007, Empleo, Miles

NO EXHAUSTIVO

Diversificación de servicios

Diversificación de mercados

2020-2032

2009 - 2012 2007 0.8 1.2 Ingresos (2) 0.5 0.4 mundial⁽¹⁾ Exportaciones Empleo 25 27 Ingresos (2) • 0.8 1.6 Exportaciones 0.4 0.7 **Empleo** 25 34

2013-2019

Diversificación de productos

1.7 0.7 32					3. 1. 44	5

15.1 3.5 1.5 6.6 62 188

Enfoque de mercado



EE.UU. (Estados actuales) México

Perú

Centroamérica

Chile

EE.UU. (inglés y nuevos estados)

Argentina

Brasil (portugués)

Postura estratégica

Banco

Visión

2032(1)



- Productos de alta calidad. competitivos en precio para venta doméstica, y para exportación regional
 - Libros (manteniendo posicionamiento)
 - Empaques (aumentando penetración)

- Distinción en uso de tecnología:
 - Print on demand -POD- v Web to Print -W2P-
 - Servicios de pre-impresión
- Aumento de exportaciones en segmentos no tradicionales
 - Etiquetas
 - **Publicomerciales**

- Productos/servicios de alta calidad y valor agregado:
 - Empaques ecológicos
 - Libros digitales
 - Servicios de traducción. edición, diseño etc.

Requerimientos claves



- Fortalecimiento del gremio
- Inteligencia de mercados objetivo
- Habilidades de comercio exterior
- Posicionamiento en calidad y fiabilidad en la entrega
- Bilingüismo

- Colaboración a través de la cadena de valor
- Oferta de servicios relacionados
- Investigación y desarrollo
- Estructuras de cooperación entre **Pymes**
- Alianzas internacionales
- Desarrollo marca país

- Investigación para desarrollar insumos y productos diferenciados
- Reconocimiento internacional de Colombia como productor reconocido en digitalización
- Producción de impresos en varios países

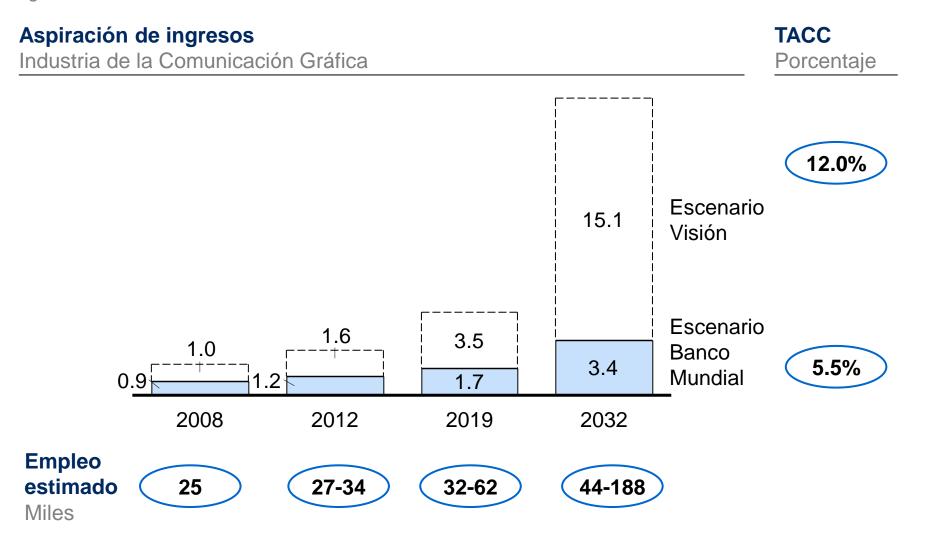
⁽¹⁾ Escenarios estimados con proyección de crecimiento del PIB del Banco Mundial (4,1% anual) y de la visión 2032 (8,5% anual) detallado en anexo Visión País; Empleo asume crecimiento en productividad del 2.9% anual

⁽²⁾ Incluye exportaciones

Bajo estos escenarios se aspira a que el sector crezca al menos al 5.5% anual

ESTIMADO

Ingresos, US\$ Miles de Millones



Las iniciativas propuestas para el desarrollo del sector se basan en el análisis de aquellas sugeridas por el mismo y validadas con expertos

- Se listaron y analizaron las ideas recibidas en las entrevistas, los Comités Sectoriales y el Taller de Aspiración
- Se complementaron a través de discusiones y validación con expertos y resultados de las entrevistas
- Se incluyeron
 ejemplos de
 iniciativas
 observadas en
 mejores prácticas,
 con base en análisis
 del equipo de trabajo

- Se depuró y se agrupó la lista completa hasta llegar a una lista final con base en
 - Similitud entre iniciativas
 - Factibilidad de implementación
 - Relevancia
 - Impacto económico para el sector
- Se eliminaron iniciativas donde:
 - Hubiera subsidios
 - Se violaran las reglas de juego de la OMC
 - Se beneficie a 1 o 2 empresas y no al sector como un todo
 - Una fracción importante del Comité sectorial no considerara la iniciativa relevante o factible para el sector
- Se detalló cada iniciativa con el equipo de trabajo

- Se profundizaron 8 iniciativas con base en:
 - Impacto en valor agregado
 - Impacto en empleo
 - Si es un requisito para el éxito de otras iniciativas

Total ideas: 80

Total iniciativas que conforman el Plan de Negocios : 27

Proyectos bandera
e iniciativas documentadas
al anexo: 8

Las 27 iniciativas que conforman el Plan de Negocios del sector incluyen 13 iniciativas transversales y 14 sectoriales y fueron agrupadas en 5 categorías

¿Qué tipo de iniciativas conforman el Plan de Negocio?

- Iniciativas transversales: Iniciativas que son relevantes para más de un sector del programa de Transformación Productiva
- Iniciativas sectoriales: son relevantes para el cierre de brechas de cada uno de los sectores. Algunas de estas iniciativas se presentan en el Anexo
- Proyectos Bandera: son iniciativas transversales y/o sectoriales que de acuerdo con su impacto en valor agregado, impacto en empleo su capacidad de habilitar el éxito de otras iniciativas son clave para el desarrollo del sector. El detalle de los proyectos bandera más complejo se presenta en el Anexo

¿Cómo están agrupadas?

- Manteniendo la estructura matricial del área de Transformación Productiva, las iniciativas del Plan de Negocios fueron agrupadas en las áreas temáticas de los Directores Transversales:
 - Recursos Humanos
 - Marco Normativo
 - Fortalecimiento de la Industria
 - Promoción⁽¹⁾
 - Infraestructura

⁽¹⁾ No hace parte de una Dirección Transversal del programa de Transformación Productiva, sin embargo, se creo esta categoría para facilitar la coordinación con Proexport en los temas de promoción

Las iniciativas de Recurso Humano son:

Proyectos
bandera
Iniciativas
transversales

1 Diseñar, ejecutar y medir la formación del recurso humano a todo nivel: Técnico, tecnológico y profesional

Recursos Humanos

- 2 Promover, impulsar y facilitar la capacitación del Capital Humano en Investigación, Desarrollo e Innovación de manera sostenible y que permita generar una visión transformadora a largo plazo en el sector
- Impulsar, desarrollar y fortalecer la pertinencia educativa, adecuada al contexto del sector productivo, que contribuya al desarrollo de su capital humano de manera sostenible y que permita incrementar su productividad
- 4 Estimular y promover el bilingüismo con el objetivo de aumentar la eficiencia y la productividad de los empleados del sector

Las iniciativas de Marco Normativo son:

Proyectos
bandera
Iniciativas

transversales

- 5 Desarrollar programas que reduzcan la informalidad en el sector
- 6 Facilitar el acceso a materias primas, tecnología y suministros de manera competitiva
- Realizar actividades para agilizar los procesos de comercio exterior a través de una simplificación de trámites aduaneros, técnicos y tributarios
- 8 Gestionar y desarrollar mecanismos para la apertura de mercados objetivo

9 Facilitar la creación de líneas de crédito a través de las entidades del sector público y promocionar las ya existentes

- Fortalecer el mercado interno mediante una participación equitativa en procesos licitatorios
- 11 Gestionar la homologación de normas de producción y clasificación con los mercados objetivos
- 12 Gestionar y desarrollar mecanismos para la atracción de inversión extranjera directa
- 13 Fortalecer mecanismos de vigilancia y control a la propiedad intelectual
- 14 Buscar mejorar los sistemas de control de contrabando con estrategias a nivel sectorial
- Desarrollar una propuesta de articulación entre entidades del gobierno a través de un documento CONPES para asegurar la continuidad de las iniciativas transversales y sectoriales del Programa de Transformación Productiva

Marco Normativo

Las iniciativas de Fortalecimiento de la industria, Promoción e Infraestructura son:





Iniciativas transversales

Fortalecimiento de la industria

- 16 Fortalecer el gremio ampliando sus funciones y oferta de servicios
- 17 Desarrollar estrategias para incentivar el consumo/producción de material gráfico
- 18 Promover, impulsar y fortalecer la función de la I+D+i en los Centros de Desarrollo Tecnológicos al servicio de la industria
- 19 Fomentar y fortalecer el trabajo en equipo al interior de la industria con base en los principios de buenas practicas asociativas
- 20 Fomentar la transformación de la industria hacia servicios digitales
- Implementar programa de aumento de eficiencia operativa
- Mejorar la calidad y oportunidad de la información estadística del DANE

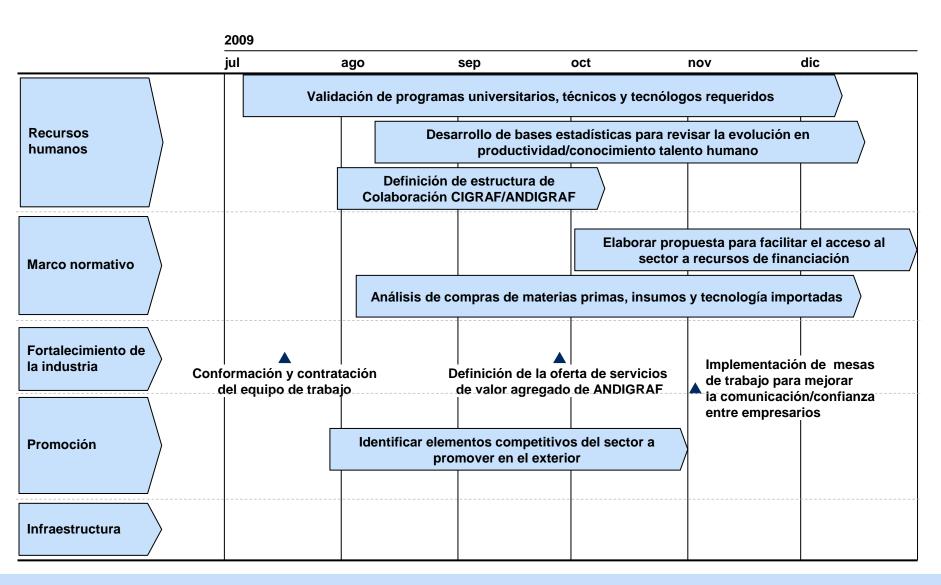
Promoción

- 23 Fomentar la internacionalización y desarrollo de mercado de la industria
- Desarrollar mecanismos para comercializar conjuntamente

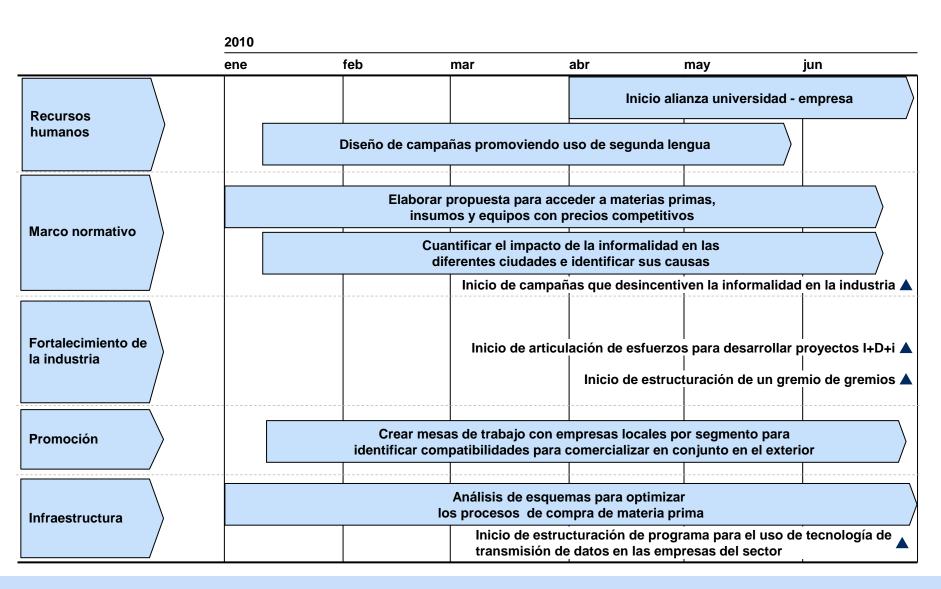
Infraestructura

- Optimizar la cadena de suministro para reducir costos logísticos
- Identificar los puntos mas críticos en materia de infraestructura no eléctrica que afecten el desarrollo de los sectores y socializarlos con los entes pertinentes (Ministerio de Transporte, INVIAS, INCO, Cámara Colombiana de la Infraestructura etc.)
- Mejorar el uso de IT para facilitar comercio B2B en el exterior

Durante el primer año de la transformación del sector deben realizarse las siguientes actividades (1/2)



Durante el primer año de la transformación del sector deben realizarse las siguientes actividades (2/2)



Estrategia y propuesta de valor para el desarrollo de la Industria de la Comunicación Gráfica

- Aspiración de largo plazo
- Mercados potenciales
- Potencial de crecimiento del sector.
- Estrategia y propuesta de valor del sector
- Hojas de ruta y cronogramas
- Esquema de implementación

1 Diseñar, ejecutar y medir la formación del recurso humano a todo nivel: Técnico, tecnológico y profesional

Descripción de la iniciativa

Desarrollar el recurso humano de la industria de acuerdo con los derroteros de la tecnología y el mercado

Ok	pjetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
•	Mejorar la competitividad de la industria disminuyendo brechas tecnológicas/operativas a través del conocimiento	 Documentar la oferta actual de programas de formación a todo nivel para la industria. Buscar la coordinación entre ANDIGRAF y CIGRAF, para facilitar el diseño de nuevos programas de capacitación y aumento de productividad para la industria gráfica (ver iniciativa para fortalecer el gremio) 	• Ago. 2009 • Oct. 2009
Ι.	Incrementar el conocimiento del personal de industria sobre: manejo de costos,	Definir estructura de trabajo conjunto ANDIGRAF/CIGRAF	Oct. 2009
	productividad, marketing, comercialización, negociación, idiomas, Internet etc.	 Propiciar encuentros entre los industriales para discutir temas relacionados con el sector y al mismo tiempo generar confianza entre ellos 	• Nov. 2009
•	Implementar actividades de formación para aumentar el valor agregado de la Industria	 Impulsar la estructuración y el desarrollo de bases estadísticas (indicadores) para revisar la evolución en productividad/conocimiento del talento humano 	• Dic. 2009
•	Generar confianza entre los industriales a través de actividades bimensuales para	 Estimular la interacción entre los centros de desarrollo tecnológico de la cadena para estimular mejores prácticas 	• Dic. 2010
	lograr cooperación/alianzas	 Ampliar convenios con proveedores enfocados en desarrollo de talento humano y el cumplimiento de actividades de responsabilidad social 	• Dic. 2010
		 Estandarizar procesos productivos a través de certificaciones internacionales propios para la industria. Participar en comités técnicos normativos de la ISO 	• Dic. 2010

Equipo	Entidad	Rol
 Director Gerente sector privado Empresarios MEN SENA Gerente sector público y Director RR.HH. 	CIGRAFANDIGRAFPrivadaMENCENIGRAFMCIT	 Lidera: el diseño de nuevos programas de formación y el fortalecimiento de los actuales Apoya: en la estructuración de los programas Contribuye: en las mesas de trabajo aportando información sobre las necesidades del sector Contribuye: en casos de éxito encontrados Contribuye desarrollando programas de formación de técnicos y tecnólogos enfocados a las necesidades operativas de la industria Apoya

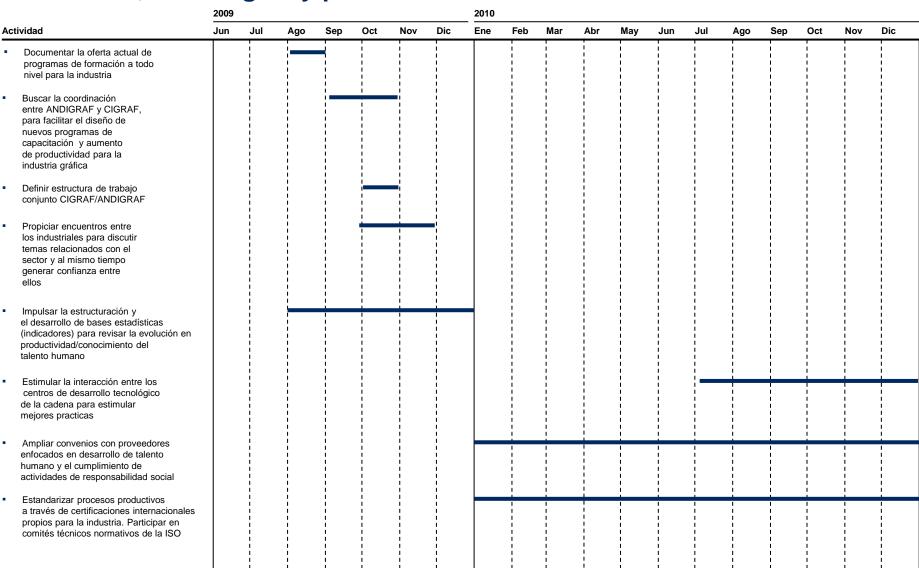
Interdependencias con otras iniciativas del sector

- El éxito de esta iniciativa dependerá de una estrecha coordinación entre Andigraf y Cigraf permitiendo así que los programas de formación sean lo que realmente necesitan los empresarios
- Adicionalmente los programas de formación se complementarán al crear un centro de I+D (Iniciativa 18)

Obstáculos/ riesgos Inversión requerida

- Falta de coordinación entre Andigraf y Cigraf para la estructuración de los programas.
- Falta de cooperación por parte de los empresarios en aportar las necesidades de formación en cada uno de los segmentos de la industria
- Valor programa: \$600-800 por empleado

1 Diseñar, ejecutar y medir la formación del recurso humano a todo nivel: Técnico, tecnológico y profesional



2 Promover, impulsar y facilitar la capacitación del Capital Humano en Investigación, Desarrollo e Innovación de manera sostenible y que permita generar una visión transformadora a largo plazo en el sector

Descripción de la iniciativa

• Promover, impulsar y facilitar el acceso al conocimiento en coherencia a la capacitación y educación del Recurso humano en Investigación, Desarrollo e Innovación y así poder contar con el capital humano pertinente y que ayude a mejorar la productividad y la competitividad del sector productivo en el país.

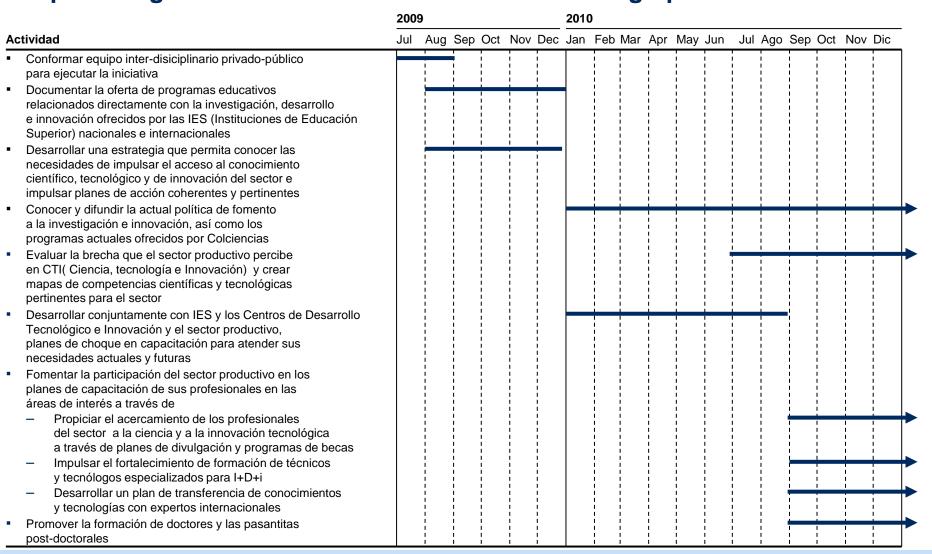
Objetivos **Actividades Principales** Fecha de entrega Documentar la oferta de programas educativos relacionados directamente con la investigación, desarrollo e Sep. 2009 Alinear las necesidades de capacitación innovación ofrecidos por las IES (Instituciones de Educación Superior) nacionales e internacionales. y educación en Investigación, Desarrollo Conocer y difundir la actual política de fomento a la investigación e innovación, así como los programas actuales • Fne. 2010 e Innovación del sector productivo, con ofrecidos por Colciencias. la estrategia de fomento a la innovación Evaluar la brecha que el sector productivo percibe en CTI (Ciencia, tecnología e Innovación) y crear mapas de Abr. 2011-2015 y desarrollo empresarial de Colciencias competencias científicas y tecnológicas pertinentes para el sector. Fomentar la capacitación y motivación Desarrollar conjuntamente con las Instituciones de Educación Superior (IES) y los Centros de Desarrollo • Jul. 2010 de la alta dirección de las empresas del Tecnológico e Innovación y el sector productivo, planes de choque en capacitación para atender sus necesidades sector productivo en investigación, actuales y futuras desarrollo e innovación Fomentar la participación del sector productivo en los planes de capacitación de sus profesionales en las áreas de Propiciar el fortalecimiento de la interés a través de capacidad científica, tecnológica y de Propiciar el acercamiento de los profesionales del sector a la ciencia y a la innovación tecnológica a través de • Ago. 2012-2015 innovación de los profesionales del planes de divulgación y programas de becas. sector productivo, que le permita al Impulsar el fortalecimiento de formación de técnicos y tecnólogos especializados para I+D+i Jul. 2010 sector ser más competitivos en el • Ago. 2012 Desarrollar un plan de transferencia de conocimientos y tecnologías con expertos internacionales. mercado internacional. Promover la formación de doctores y las pasantías post-doctorales • Ago. 2012-2015

Equipo	Entidad	Rol
 Gerente sector público y Director RR.HH. Gerente sector privado Por definir el resto del equipo 	 MCIT Andigraf SENA COLCIENCIAS Representantes del sector educativo Representantes de la educación no formal 	 Lidera Apoya Apoya Apoya Apoya Apoya Apoya Apoya Apoya

Interdependencias con otras iniciativas del sector

Obstáculos/ riesgos Generar confianza en los sectores productivos e educativos para el desarrollo de estas alianzas Falta de apropiación y continuidad en el proceso por parte del sector productivo para el desarrollo del plan de negocios Que el sector productivo no cumpla con los compromisos adquiridos con el sector educativo Falta de interés en establecer este tipo de convenios por parte de las entidades internacionales Limitación de presupuesto de las entidades públicas y privadas nacionales o internacionales para este tipo de convenios/incentivos

Promover, impulsar y facilitar la capacitación del Capital Humano en Investigación, Desarrollo e Innovación de manera sostenible y que permita generar una visión transformadora a largo plazo en el sector



Impulsar, desarrollar y fortalecer la pertinencia educativa, adecuada al contexto del sector productivo, que contribuya al desarrollo de su capital humano de manera sostenible y que permita incrementar su productividad

Actividades Principales

INICIATIVAS SUJETAS A VALIDACIÓN

Fecha de entrega

Descripción de la iniciativa

Objetivos

• Fortalecer y desarrollar la pertinencia educativa a través de planes y programas acordes con las necesidades del sector productivo para poder articularlas con las Instituciones de Educación Superior (IES), el SENA y las demás entidades que ofrecen educación para el trabajo y desarrollo humano, públicas y/o privadas, nacionales e internacionales, con el objetivo de desarrollar al recurso humano con la calidad y las competencias laborales requeridas

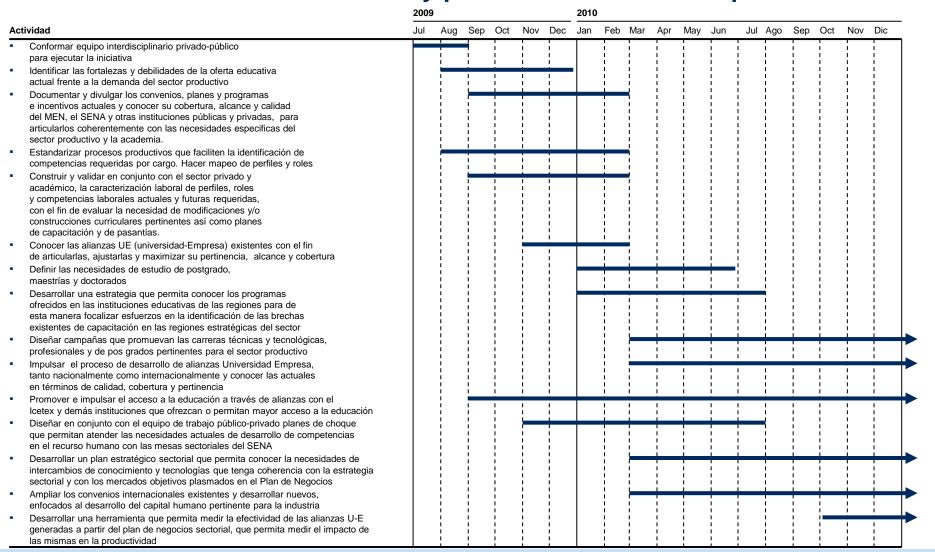
		·			
 Lograr un acercamiento sostenible y coherente e sector productivo y las instituciones educativas, contar con el recurso humano pertinente y que é cuente con las competencias necesarias para ce brechas identificadas en capacitación en los sec de talla mundial. Impulsar y fortalecer el acceso a los programas educación y capacitación a través de becas, co instituciones públicas o privadas, nacionales e internacionales. 	para éste errar las ctores de	 Identificar las fortalezas y debilidades de la oferta educativa actual frente a la demanda del sector productivo Conocer las alianzas UE (universidad-Empresa) existentes con el fin de articularlas, ajustarlas y maximizar su pertinencia, alcance y cobertura Documentar el listado de convenios, programas e incentivos actuales y conocer su cobertura, alcance y calidad, a nivel nacional Impulsar el proceso de establecimiento de alianzas entre el sector productivo y el educativo a nivel nacional / regional e internacional Promover e impulsar el acceso a la educación integral del recurso humano del sector productivo 	 Ago. 2009- 2010 Feb. 2010 Jul. 2010 Ene. 2010-2012 4to trimestre 2009- 2012 		
Equipo	Entidad	Rol			
Gerente sector público y Director RR.HH. Gerente sector privado Por definir el resto de miembros del equipo público-privado en RRHH	•	ApoyaApoya			
Interdependencias con otras iniciativas del secto	or				
Obstáculos/ riesgos		Inversión requerida			
 Generar confianza en los sectores productivo y educativo para el desarrollo de estas alianzas Falta de apropiación y continuidad en el proceso por parte del sector productivo para el desarrollo del plan de negocios 					

FUENTE: Equipo de trabajo

educativo

Que el sector productivo no cumpla con los compromisos adquiridos con el sector

3 Impulsar, desarrollar y fortalecer la pertinencia educativa, adecuada al contexto del sector productivo, que contribuya al desarrollo de su capital humano de manera sostenible y permita incrementar su productividad



4) Estimular y promover el bilingüismo con el objetivo de aumentar la eficiencia y la productividad de los empleados del sector

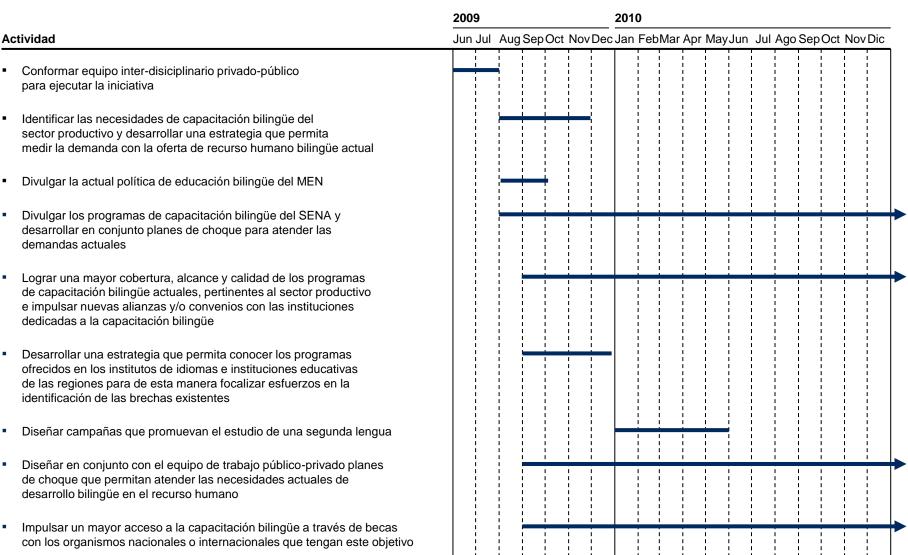
Descripción de la iniciativa

 Estimular y promover el bilingüismo apuntando a profesionales específicos con el objetivo de aumentar la eficiencia operativa y la productividad de los empleados del sector.

Objetivos	Actividades P	Principales		Fecha de entrega
Estimular, fortalecer e impulsar que el recurso humano de los sectores de talla mundial cuente con una segunda lengua que facilité el intercambio comercial y el proceso de internacionalización sectorial.	 Investigar e academia y Desarrollar continuos. El sector pro Recurso Hu necesidade 	difundir la política actual de educación bilingüe del MEN I tipo, la cobertura, alcance y pertinencia de las alianza los institutos de idiomas e impulsar la creación de otra planes de choque que atiendan la necesidad actual de oductivo debe desarrollar una estrategia que permita de mano bilingüe con la oferta disponible y establecer pla s. proceso de establecimiento de alianzas entre el sector	s existentes entre el sector productivo , la s alianzas. I sector y determinar planes de capacitación eterminar las proyecciones de la demanda de nes de acción coherentes con sus	□ Sep. 2009 □ Sep. 2009 □ Jul. 2010 □ Dic. 2010 □ Abr. 2011
Equipo		Entidad	Rol	
 Gerente S. Público y Direct Gerente sector privado Por definir el resto de miem equipo público-privado de F 	nbros del	 MCIT Andigraf MEN SENA Representantes del sector educativo Representantes de la educación no formal Institutos de formación bilingüe 	 Lidera Apoya Apoya Apoya Apoya Apoya Apoya Apoya Apoya Apoya 	
nterdependencias con otras	iniciativas de	l sector		

Obstáculos/ riesgos Inversión requerida Generar confianza en los sectores productivos e educativos para el desarrollo de estas alianzas • Falta de apropiación y continuidad en el proceso por parte del sector productivo para el desarrollo del plan de negocios Que el sector productivo no cumpla con los compromisos adquiridos con el sector educativo

4 Estimular y promover el bilingüismo con el objetivo de aumentar la eficiencia y la productividad de los empleados del sector



FUENTE: Análisis equipo de trabajo

5 Desarrollar programas que reduzcan la informalidad en el sector

Descripción de la iniciativa

Disminuir la informalidad de la industria

Objetivos Actividades Principales Fecha de entrega

- Conocer las dinámicas de los jugadores informales al interior del sector mediante estudios anuales
- Incentivar a los jugadores informales a legalizar su operación mediante programas específicos de fomento
- Fortalecer la productividad del sector reduciendo la informalidad a través de esfuerzos del sector privado con el apoyo del sector público
- Lograr una productividad por lo menos igual a la de la industria gráfica Mexicana

- Cuantificar y analizar el sector informal en las principales ciudades del país (p.ej.: Bogotá, Cali y Medellín)
- Crear campañas al interior de la industria gráfica, que promuevan la denuncia de actividades comerciales informales e irregulares
- Estructurar programas para combatir y disminuir la informalidad (p.ej.: Registro único de impresores, creación del pie de imprenta, fomentar la bancarización de la industria)
- Coordinar con otros entes del Gobierno el desarrollo de programas para desincentivar la informalidad en la industria
- Monitorear el impacto del esfuerzo
- Incentivar la formalización de jugadores a través del diseño de programas de estimulo, los cuales incluyen capacitación e implantación de líneas de crédito para inversión en tecnología

- Jun. 2010
- Sep. 2010
- Dic. 2010
- Dic. 2010
- Mar. 2011
- Dic. 2011

- Equipo Entidad Rol
- Gerente sector privado
- Empresarios
- Gerente sector público
- Director Marco Normativo
- Representantes diferentes entidades relacionadas

- ANDIGRAF
- Privada
- MCIT
- MCIT
- Cámaras de Comercio, Ministerio de Hacienda y Crédito Publico – Dian, Superintendencia de Sociedades, Policía Nacional

- Lidera: Liderará y hará seguimiento a las actividades contenidas en la iniciativa.
 Estructurará los proyectos para combatir la informalidad
- Contribuyen: Participarán activamente suministrando información y apoyando las actividades que se desarrollen con miras a dar cumplimiento a la iniciativa
- Contribuye: Facilitará el contacto del gremio con los estamentos del sector público
- Contribuye: Facilitará el contacto del gremio con los estamentos del sector público
- Contribuyen: Aportarán su infraestructura y campo de acción para facilitar el desarrollo de las actividades relacionadas con la iniciativa

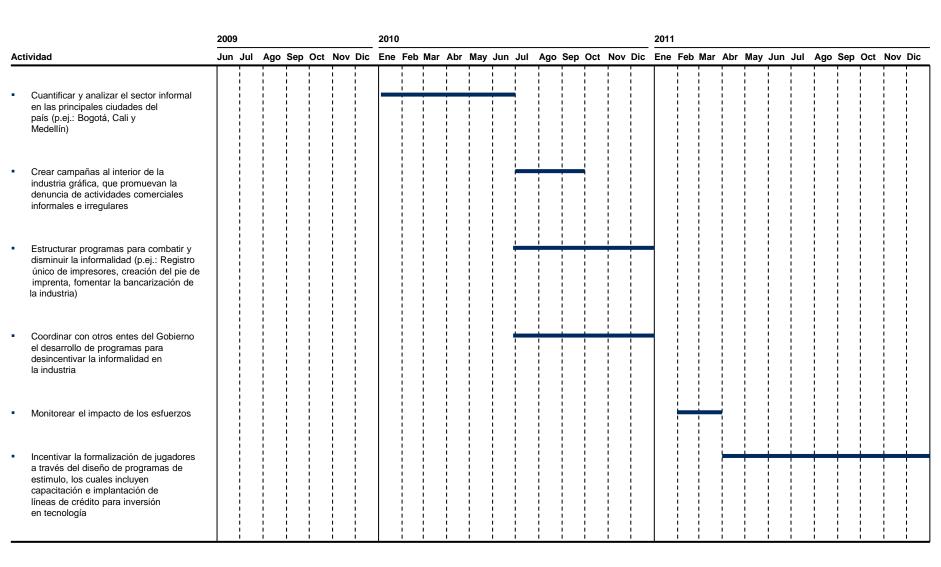
Interdependencias con otras iniciativas del sector

• El éxito de esta iniciativa se puede facilitar si se desarrolla la iniciativa de fortalecer el gremio ampliando sus funciones y oferta de servicios (Iniciativa 17), y la iniciativa de facilitar la creación de líneas de crédito para el desarrollo de la industria de la comunicación gráfica (Iniciativa 10).

Obstáculos/ riesgos Inversión requerida

- Conflictos internos por estructura de operación de las asociaciones
- Incumplimiento por parte de los empresarios a compromisos llevados a cabo por las asociaciones
- \$420,000 dólares basados en campañas de comunicación y contratación de empleados en trabajo de campo

5 Desarrollar programas que reduzcan la informalidad en el sector



BOG-PXD001-INDGRAF-11-01 MARCO NORMATIVO

6 Facilitar el acceso a materias primas, tecnología y suministros de manera competitiva

Descripción de la iniciativa

Buscar obtener materias primas, tecnología y suministros de manera competitiva con respecto a las tendencias del mercado

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
Realizar gestiones que busquen el fortalecimiento de la industria	 Desarrollar un análisis sobre los insumos producidos localmente vs. Las necesidades de la industria 	• Dic. 2009
en sus estructuras de costos para que sea más competitiva en los mercados internacionales	 Análisis del proceso de adquisición de materia prima, insumos y tecnología en otros países Investigar los niveles de costos de adquisición de materia prima y equipos importados en Colombia para evaluar formulas de ajuste en casos como por ejemplo: Cuando no hayan registros de producción nacional o producción nacional insuficiente cualitativa o cuantitativamente 	Dic. 2009 Feb. 2010
	 Impulsar las gestiones para ampliar la ley de zona franca a los servicios que presta la industria gráfica 	• Mar. 2010
	Fomentar el acceso a materias primas, insumos y equipos con precios competitivos	Dic. 2010

Equipo	Entidad	Rol
Equipo	Entidad	Rol

- Gerente sector privado
- Empresarios
- Gerente sector público
- Director Marco Normativo
- Representantes de diferentes entidades seleccionadas

- ANDIGRAF
- Privada
- MCIT
- MCIT
- Superintendencia de Industria y Comercio
- Lidera: hará seguimiento a las actividades contenidas en la iniciativa
- Contribuyen: Participarán activamente suministrando información y apoyando las gestiones y actividades que se desarrollen con miras a dar cumplimiento a la iniciativa
- Contribuye: Facilitará el contacto del gremio con otros estamentos del sector público
- Contribuye: Facilitará el contacto del gremio con otros estamentos del sector público
- Contribuye: Aportarán su infraestructura y campo de acción para facilitar el desarrollo de las actividades relacionadas con la iniciativa

Interdependencias con otras iniciativas del sector

 Esta iniciativa esta enfocada a racionalizar los costos de producción, razón por la cual, existe relación con la iniciativa "Implementar programa de aumento de eficiencia operativa" (Iniciativa 21); y se complementa con la de "Optimizar la cadena de suministro para reducir costos logísticos" (Iniciativa 25)

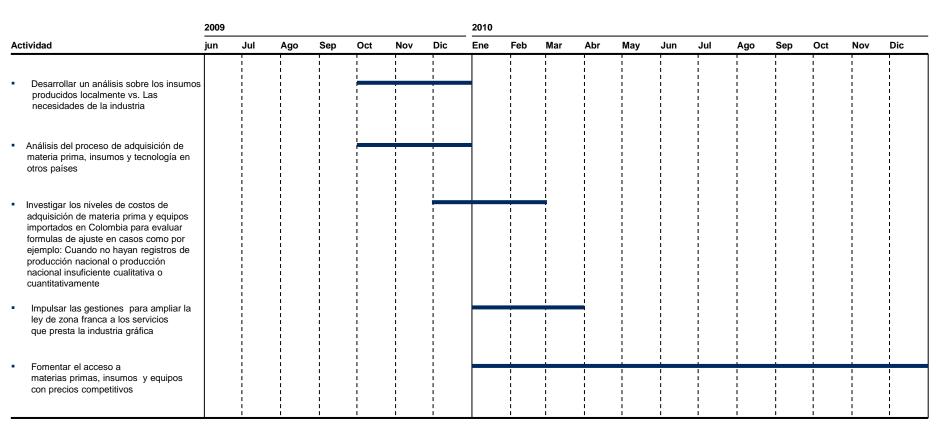
Obstáculos/ riesgos Inversión requerida

- Demoras e incumplimientos por parte de los empresarios, en el suministro de información que permita adelantar las actividades relacionadas con esta iniciativa
- No disponible. Iniciativa de gestión

MARCO NORMATIVO

BOG-PXD001-INDGRAF-11-01

6 Facilitar el acceso a materias primas, tecnología y suministros de manera competitiva



MARCO NORMATIVO

BOG-PXD001-INDGRAF-11-01

7 Realizar actividades para agilizar los procesos de comercio exterior a través de una simplificación de trámites aduaneros, técnicos y tributarios

Descripción de la iniciativa

Descripcion de la iniciativa					
 Agilizar procesos de com 	ercio exterior simplifica	ndo trámites aduaneros, técnicos y	tributarios		
Objetivos	Actividades Principal	es			Fecha de entrega
 Identificar deficiencias en las ventanillas únicas para comercio exterior (V.U.C.E) y plantear soluciones Promover ventanillas únicas para comercio exterior a nivel sectorial (V.U.C.E.). 	modo de prestación de Crear comité MCIT-Gre recomendaciones a pre Elaborar recomendació prestación del servicio, costos / efectos sobre Evaluar recomendació Generar una propuesta prestación del servicio	e identifique deficiencias especificas el servicio y realizar un inventario de a emio-Empresarios, para que periódica esentar a las autoridades competente ón de cambios en los procesos de cor, la cual debe incluir: (i) su justificación otros sectores que genera su implementes sectoriales por área de Comercio a de compendio de la regulación para emplementación de modificaciones compendio de m	cuerdo con si mente se reú s nercio exterio n, (ii) el poten entación Exterior del M servicios que	u complejidad de solución únan a discutir sobre las or para cada uno de los modos de cial impacto en el sector, y (iii) los MCIT e involucren todos los modos de	 Sep. 2009 Sep. 2009 Sep. 2009 Dic. 2009 Mar. 2010 Por definir
quipo		Entidad		Rol	
 Director Marco Normativo Gerente sector público Gerente sector privado 		MCITMCITAndigraf		LideraApoyaApoya	
nterdependencias con otras	iniciativas del sector				
Nestéaulas/viasas			lnyorolán ==:	au avida	
Obstáculos/ riesgos			Inversión re	querida	
de modificación	s entidades públicas y de v	des públicas sobre las propuestas voluntad política para aprobar y	No hay ir	nversión. Es una iniciativa de gestión	

MARCO NORMATIVO

7 Realizar actividades para agilizar los procesos de comercio exterior a través de una simplificación de trámites aduaneros, técnicos y tributarios

Jul Aug Sep Oct Nov Dec Jan Feb Mar Apr May Jun **Actividad** Realizar un informe que identifique deficiencias especificas en los procesos de comercio exterior para cada modo de prestación del servicio y realizar un inventario de acuerdo con su complejidad de solución Crear comité MCIT-Gremio-Empresarios, para que periódicamente se reúnan a discutir sobre las recomendaciones a presentar a las autoridades competentes Elaborar recomendación de cambios en los procesos de comercio exterior para cada uno de los modos de prestación del servicio, la cual debe incluir: (i) su justificación, (ii) el potencial impacto en el sector, y (iii) los costos / efectos sobre otros sectores que genera su implementación Evaluar recomendaciones sectoriales por área de Comercio Exterior del MCIT Liderar el proceso de implementación de modificaciones con los órganos pertinentes

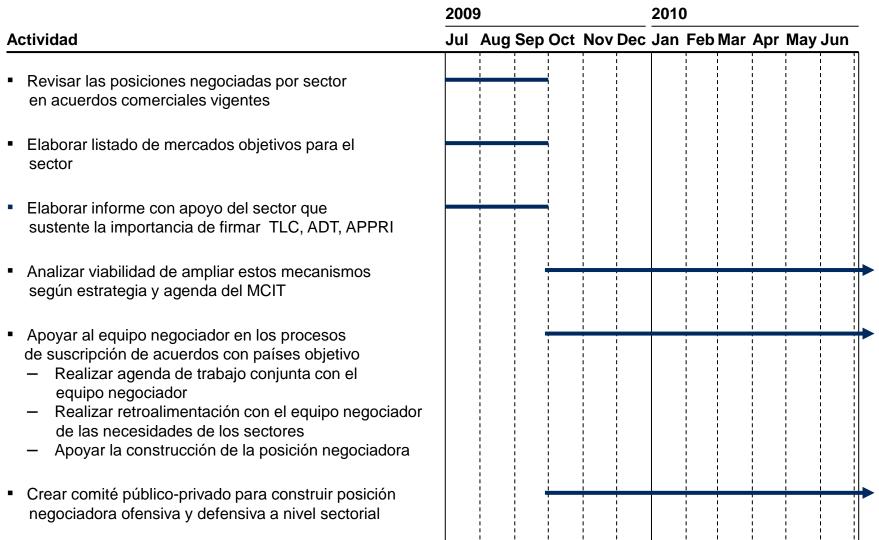
8 Gestionar y desarrollar mecanismos para la apertura de mercados objetivo

Descripción de la iniciativa

Descripcion de la iniciativa					
Gestionar y desarrollar meca	nismos para la apertura d	e mercados objetivo (p.ej. TLC, ADT y	APPRI)		
Objetivos	Actividades Principales				Fecha de entrega
 Gestionar la suscripción de acuerdos comerciales con mercados objetivos (TLCs) Gestionar la ampliación de los mecanismos vigentes (ADTs y APPRIs) 	 Elaborar listado de me Elaborar informe con a Analizar viabilidad de a Apoyar al equipo nego Realizar agenda de Realizar retroalimer Apoyar la construcci 	negociadas por sector en acuerdos con reados objetivos para el sector upoyo del sector que sustente la importa ampliar estos mecanismos según estrateciador en los procesos de suscripción de trabajo conjunta con el equipo negociador de las rión de la posición negociadora rivado para construir posición negociado	ncia de firmar egia y agenda del I e acuerdos con pa lor necesidades de los	íses objetivo s sectores	Sep. 2009Sep. 2009Sep. 2009Por definirPor definir
Equipo		Entidad	ı	Rol	
Director Marco Normativo Gerente sector público Dirección de Inversión Extranje Proexport Congreso de la República Corte Constitucional Dirección General de Apoya F Dirección de Impuestos Gerente sector privado		MCIT MCIT MCIT MCIT MHCP DIAN Andigraf		 Lidera Apoya Apoya Apoya Aprueba Apoya Apoya Apoya Apoya Apoya Apoya 	
Interdependencias con otras inic	ciativas del sector				
Obstáculos/ riesgos			Inversión reque	erida	
 Alienación con agenda de MC Falta de interés por parte de procesos de ratificación intern Aprobación Constitucional 	aís obieto de TLCs		No hay inve	ersión. Es una iniciativa de gestión	

MARCO NORMATIVO

8 Gestionar y desarrollar mecanismos para la apertura de mercados objetivo



9 Facilitar la creación de líneas de crédito a través de las entidades del sector público y promocionar las ya existentes

Descripción de la iniciativa

Facilitar la creación de líneas de crédito para desarrollo tecnológico, importación de maquinaria, capacitación, certificaciones internacionales, adquisiciones y concesiones internacionales a través de las entidades del sector CIT (p.ej. Bancoldex, FNG) y promocionar las ya existentes

Objetivos Actividades Principales Fecha de entrega

- Desarrollar mecanismos de financiación por medio de Bancoldex o FNG como bancos de segundo piso para estimular el desarrollo de la industria de la comunicación gráfica
- Conformar el equipo de trabajo conjunto entre MCIT y Sector
- Promocionar y difundir entre los empresarios las diferentes líneas de crédito de Bancoldex, Findeter y otras entidades del sector publico
- Presentar propuesta para facilitar el acceso a recursos de financiación a las empresas del sector
- Apovar el proceso de modificación de normas, en caso de ser necesario, con las entidades pertinentes
- Sep. 2009
- Nov. 2009
- Feb. 2010
- Por definir

- Equipo Entidad Rol
- Director de Marco Normativo
- Gerente sector público
- Bancoldex
- Gerente sector privado

- Entidad
- MCITMCIT
- BANCOLDEX
- Andigraf

- Lidera
- Apoya
- Apoya
- Apoya

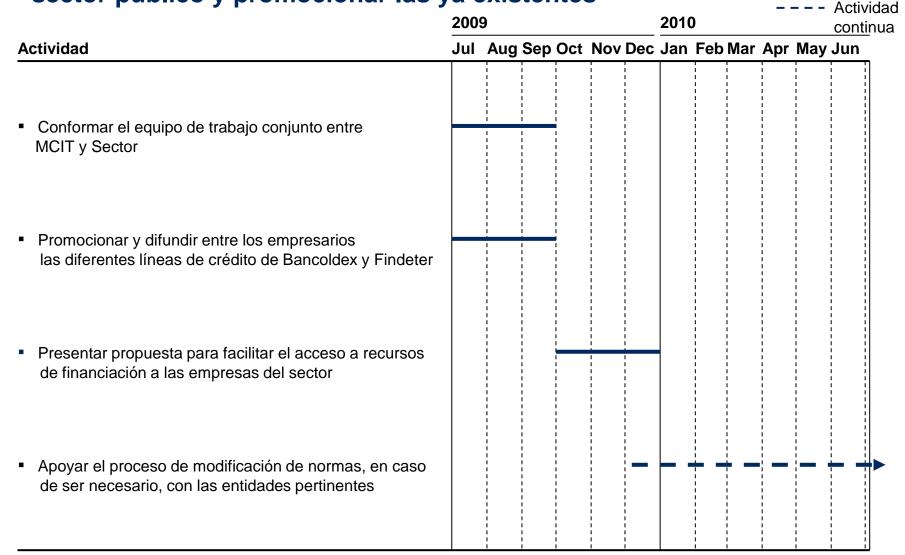
Interdependencias con otras iniciativas del sector

Fortalecimiento de la industria (Iniciativa 17)

Obstáculos/ riesgos Inversión requerida

- Pocos recursos para asignar
- Restricciones de implementación a través del sistema bancario debido a restricción en el crédito
- No hay inversión. Es una iniciativa de gestión

9 Facilitar la creación de líneas de crédito a través de las entidades del sector público y promocionar las ya existentes





Fortalecer el mercado interno mediante una participación equitativa en procesos licitatorios

Descripción de la iniciativa

Desarrollar el mercado interno de manera equitativa

Objetivos Actividades Principales Fecha de entrega

- Buscar la participación activa de un mayor número de industrias del sector de la comunicación gráfica, en los procesos de licitación y contratación publica
- Apoyar las gestiones que busquen controlar las actividades de dumping
- Análisis de los procesos licitatorios que involucran la contratación pública de servicios de impresión
- Apoyar el desarrollo de un esquema de difusión de las licitaciones públicas que facilite el acceso a un mayor numero de jugadores de la industria de la comunicación gráfica, de una forma más rápida y homogénea
- Desarrollar un sistema de información y difusión sobre procesos de compra de los grandes demandantes de material impreso

- Mar. 2010 Dic. 2010
- Dic. 2010
- May. 2011

Entidad Rol **Equipo**

- Gerente sector privado
- Empresarios
- Gerente sector público
- Director Marco Normativo

- ANDIGRAF
- Privada
- MCIT
- MCIT

- Lidera: Desarrollará las acciones necesarias para llevar cabo las actividades contenidas en la iniciativa
- Contribuye: Participarán activamente suministrando información y apoyando las gestiones y actividades que se desarrollen con miras a dar cumplimiento a la iniciativa
- Contribuye: Facilitará el contacto con los estamentos del sector público
- Contribuye: Facilitará el contacto con los estamentos del sector público

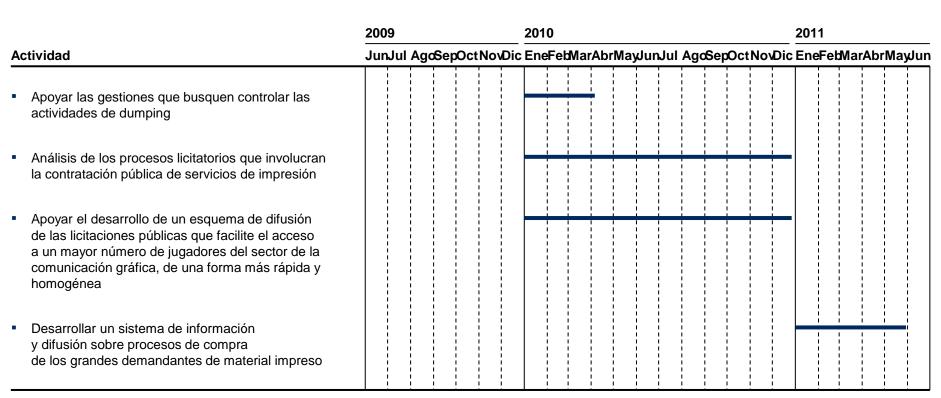
Interdependencias con otras iniciativas del sector

• El éxito de esta iniciativa se puede facilitar si se desarrolla la iniciativa de fortalecer el gremio ampliando sus funciones y oferta de servicios (Iniciativa 17)

Obstáculos/ riesgos Inversión requerida

- Demoras e incumplimientos por parte de los empresarios, en el suministro de información que permita adelantar las actividades relacionadas con esta iniciativa
- No disponible. Iniciativa de gestión

Fortalecer el mercado interno mediante una participación equitativa en procesos licitatorios



BOG-PXD001-INDGRAF-11-01 MARCO NORMATIVO

11 Gestionar la homologación de normas de producción y clasificación con los mercados objetivos

Descripción de la iniciativa

Alcanzar estándares técnicos, de calidad y ambientales de los mercados objetivos

Objetivos Actividades Principales Fecha de entrega

- Mejorar la oferta de valor de la industria local implementando las normativas internacionales en materia técnica, de calidad y de medio ambiente
- Evaluar el estado actual del marco regulatorio técnico, de calidad y ambiental del sector frente a estándares internacionales
- Buscar el acompañamiento del Ministerio del Medio Ambiente, en la adecuada implementación de las leyes y normas propias de la industria
- Procurar que los productos importados sigan el marco regulatorio y legislativo internacional
- Desarrollar el programa piloto ambiental de la industria de la ciudad de Bogotá en otras regiones del país

- Mar. 2010
- Jul. 2010
- Dic. 2010
- Mar. 2011

Rol **Equipo Entidad**

- Gerente sector privado
- Director
- Min. Medio Ambiente
- Empresarios
- Gerente sector público
- Director Marco Normativo

- ANDIGRAF
- CIGRAF
- Min. Medio Ambiente
- Privada
- MCIT
- MCIT

- Lidera: Identificará el marco regulatorio frente a estándares internacionales
- Lidera: aportará buenas prácticas en el proceso de replica del modelo ambiental de Bogotá en otras regiones.
- Contribuye: Acompañará y asesorará a la industria en la adecuada implementación de la normativa
- Contribuye: Implementará los estándares internacionales
- Contribuye: Coordinará las actividades necesarias con otros entes públicos
- Contribuye: Coordinará las actividades necesarias con otros entes públicos

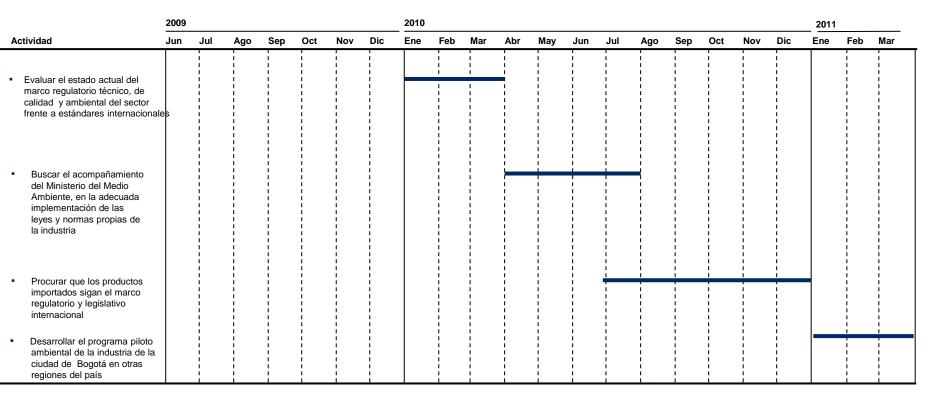
Interdependencias con otras iniciativas del sector

- El éxito de esta iniciativa dependerá en gran medida en la identificación de certificaciones que motiven la demanda de productos gráficos y que estén alineados con estándares internacionales (Iniciativa 23)
- Adicionalmente la participación por parte del Cigraf en comités técnicos normativos facilita la actualización de la normativa (Iniciativa 1)

Inversión requerida Obstáculos/ riesgos

- Falta de interés por parte de los empresarios en la implementación de la normativa
- Limitación del estado para exigir los requerimientos de la norma
- Falta de capacidad de los entes gubernamentales en mantener la normativa local al mismo nivel de actualización de los estándares internacionales
- No disponible. Iniciativa de gestión

11 Gestionar la homologación de normas de producción y clasificación con los mercados objetivos



MARCO NORMATIVO

BOG-PXD001-INDGRAF-11-01

Gestionar y desarrollar mecanismos para la atracción de inversión extranjera directa

Descripción de la iniciativa

• Gestionar y desarrollar mecanismos para la atracción de inversión extranjera directa (p.ej. Zonas Francas, etc.)

Fecha de entrega **Objetivos Actividades Principales** Fomentar y promocionar los Crear comité público-privado para identificar posibles inconvenientes en la aplicación de Oct. 2009 mecanismos de atracción de inversión extranjera directa de entrada mecanismos para atraer IED de Realizar sugerencias de modificaciones y complementaciones para apoyar el incremento de IED en Oct. 2009 entrada Colombia en caso de ser necesarias • Elaborar recomendación de cambios en los mecanismos de atracción de IED, en caso de ser Oct. 2009 necesario Evaluar recomendaciones sectoriales de acuerdo con los lineamientos del MCIT Por definir Apoyar el proceso de modificación con el MCIT, en caso de ser necesario Por definir Elaborar listado de mercados y compañías objetivos para que realicen inversión en el sector Por definir Promocionar internacionalmente los mecanismos de IED Por definir

Equipo	Entidad	Rol
 Director Marco Normativo Gerente sector público Dirección de Inversión Extranjera Proexport Congreso de la República Corte Constitucional Dirección General de Apoyo Fiscal Dirección de Impuestos Gerente sector privado 	MCIT MCIT MCIT MCIT MICP DIAN Andigraf	 Lidera Apoya Apoya Apoya Participa Participa Participa Apoya Apoya Apoya

Interdependencias con otras iniciativas del sector

Obstáculos/ riesgos Inversión requerida

- Alienación con agenda de MCIT
- Falta de interés por parte de país objeto de TLCs
- Procesos de ratificación interna de los países firmantes
- Aprobación Constitucional

No aplica. Iniciativa en gestión

FUENTE: Equipo de trabajo

153



2009 2010 Jul Aug Sep Oct Nov Dec Jan Feb Mar Apr May Jun **Actividad** Crear comité público-privado para identificar posibles inconvenientes en la aplicación de mecanismos de atracción de inversión extranjera directa de entrada Realizar sugerencias de modificaciones y complementaciones para apoyar el incremento de IED en Colombia en caso de ser necesarias Elaborar recomendación de cambios en los mecanismos de atracción de IED. en caso de ser necesario Evaluar recomendaciones sectoriales de acuerdo con los lineamientos del MCIT Elaborar listado de mercados y compañías objetivos para que realicen inversión en el sector Promocionar internacionalmente los mecanismos de IED

(13) Fortalecer los mecanismos de vigilancia y control a la propiedad intelectual

Descripción de la iniciativa

• Fortalecer los mecanismos de vigilancia y control a la propiedad intelectual

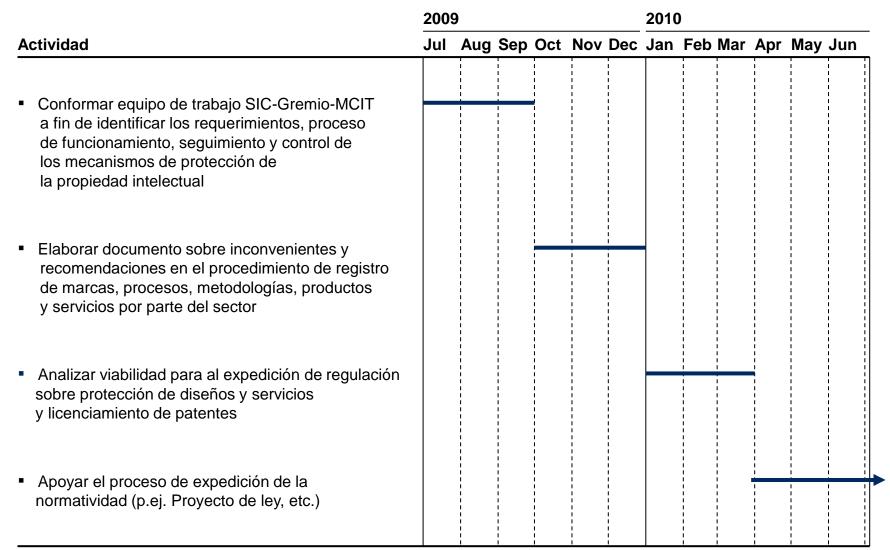
Objetivos	Actividades Principales		Fecha de entrega
 Revisar normatividad sobre registro de marcas e identificar mejoras a los procedimientos Implementar marco normativo para la protección de diseños y servicios Lograr expedición por parte de entidades pertinentes de regulación que permita licenciar patentes a gremios que agrupen sector público y privado, sujeto a su análisis de viabilidad 	 Conformar equipo de trabajo SIC-Gremio-MCIT proceso de funcionamiento, seguimiento y contro de la propiedad intelectual Elaborar documento sobre inconvenientes y reco de registro de marcas, procesos, metodologías, sector Analizar viabilidad para al expedición de regulad servicios y licenciamiento de patentes Apoyar el proceso de expedición de la normativi 	ol de los mecanismos de protección omendaciones en el procedimiento productos y servicios por parte del ión sobre protección de diseños y	Sep. 2009Dic. 2009Mar. 2010Por definir
quipo	Entidad	Rol	-
 Director Marco Normativo Dirección de Marcas y Patentes Gerente sector privado Gerente sector público 	MCIT SIC Andigraf MCIT	LideraApoyaApoyaApoyaApoya	

Interdependencias con otras iniciativas del sector

Obstáculos/ riesgos Inversión requerida • Falta de consenso entre entidades sobre mecanismos regulatorios • No hay inversión. Es una iniciativa de gestión

MARCO NORMATIVO

13 Fortalecer los mecanismos de vigilancia y control a la propiedad intelectual



14 Buscar mejorar los sistemas de control de contrabando con estrategias a nivel sectorial

Descripción de la iniciativa

Buscar mejorar los sistemas de control de contrabando con estrategias a nivel sectorial

Objetivos	Actividades Principales		Fecha de entrega
 Desarrollar estrategias de divulgación y capacitación a los consumidores a nivel sectorial. Desarrollar estrategias de control a nivel sectorial entre sector público y privado Identificar áreas de oportunidad para mejorar procesos de control 	desarrollar estrategias de divulgación y cap	os-DIAN-MCIT (experiencia "juego limpio") para acitación del consumidor s-DIAN-MCIT para desarrollar estrategias de control y	Oct. 2009Dic. 2009Por definir
Equipo	Entidad	Rol	
 Director Marco Normativo Representante DIAN Gerente sector privado Gerente sector público 	MCITDIANAndigrafMCIT	LideraApoyaApoyaApoya	
nterdependencias con otras iniciativa	as del sector		
Obstáculos/ riesgos		Inversión requerida	
 Presupuesto para ejecución de cam 	pañas de comunicación y concientización	No aplica. Iniciativa en gestión	

Fecha de entrega



Actividades Principales

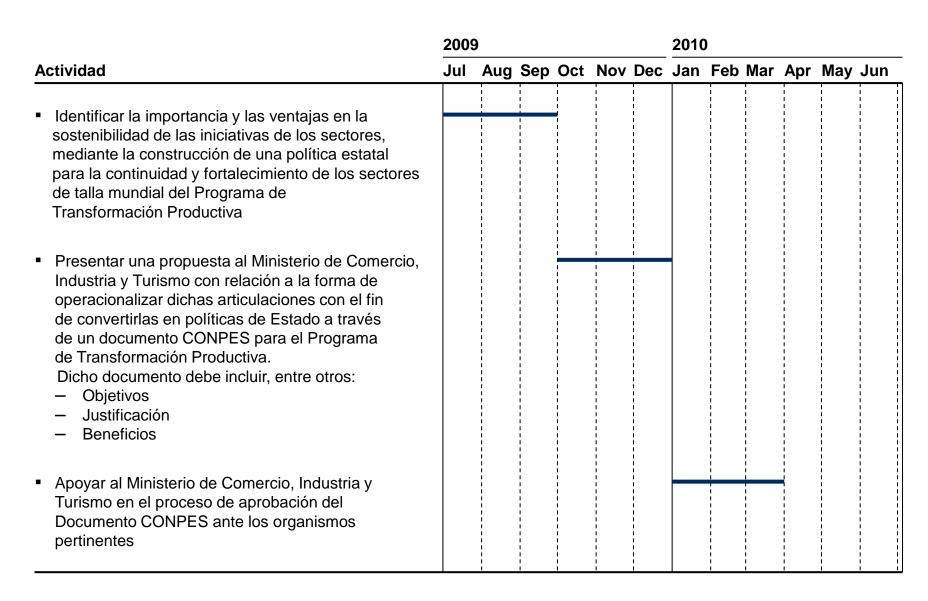
Descripción de la iniciativa

Objetivos

 Desarrollar una propuesta de articulación entre entidades del gobierno a través de un documento CONPES para asegurar la continuidad de las iniciativas transversales y sectoriales del Programa de Transformación Productiva

Establecer los lineamientos para el fortalecimiento de los sectores de talla mundial mediante una política estatal reflejada en un documento CONPES	construcción de una polític Programa de Transformaci Presentar una propuesta a dichas articulaciones con e Programa de Transformaci Objetivos Justificación Beneficios Apoyar al Ministerio de Con	dichas articulaciones con el fin de convertirlas en políticas de Estado a través de un documento CONPES para el Programa de Transformación Productiva. Dicho documento debe incluir, entre otros: — Objetivos — Justificación					
Equipo		Entidad		Rol			
Director Marco Norma Gerente sector pública Dirección Técnica Representantes de grando de la	0	MCIT MCIT DNP Andigraf		 Lidera Apoya Apoya y aprueba Apoya 			
Interdependencias con	otras iniciativas del sector			•			
Obstáculos/ riesgos			Inversión req	juerida			
	ectorial para la elaboración de u lítica por excluir otros sectores		No hay inv	versión. Es una iniciativa de gestión			





16 Fortalecer el gremio ampliando sus funciones y oferta de servicios

Descripción de la iniciativa

• Fortalecer Andigraf con el fin de ser el facilitador en la implementación de otras iniciativas

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
 Aumentar la representatividad del gremio a los estándares internacionales identificados Definir objetivos comunes para ANDIGRAF y CIGRAF y unas políticas de revisión mutua de los acuerdos establecidos Crear una bolsa de empleo para la industria 	 Impulsar el desarrollo de mecanismos que faciliten la gestión y operación entre ANDIGRAF y CIGRAF que incluyan: Definición de estrategia del sector Sistema de definición de objetivos conjuntos Proceso mutuo de revisión de desempeño Sistema de incentivos y penalidades Definir oferta de servicios de valor agregado Establecer las estructuras necesarias que permitan las siguientes funciones: Servicios administrativos Investigación y publicaciones (p.ej.: inteligencia de mercados, requerimientos tecnológicos, etc.) Servicios a agremiados (p.ej.: Aumentar/retener afiliados, bolsa de empleos y temas de responsabilidad social empresarial) Promoción del sector al interior y exterior Benchmarks de productividad de la industria por segmento Relaciones externas (p.ej.: Otros gremios, clientes, gobierno, alianzas con entes públicos etc.) Fomentar la creación de un gremio de gremios de toda la cadena de valor 	 Sep. 2009 Sep. 2009 Jun. 2010 Dic. 2010

Equipo	Entidad	Rol
Presidente	 ANDIGRAF 	 Lidera: Impulsará el fortalecimiento del gremio mediante la identificación de servicios a ofrecer y de la estructura que soporte dichos servicios. Buscará al incorporación de nuevos empresarios al gremio. Fomentará mesas de discusión
Empresarios	Privada	con otros los miembros de la cadena para desarrollar proyectos comunes Contribuyen: Participarán activamente en el proceso de fortalecimiento del gremio. Revisarán los roles de ANDIGRAF y CIGRAF con el objetivo de evaluar mejoras organizacionales. Identificarán la mejor estructura de coordinación
Gerente sector pu Director Fort. Indu		ANDIGRAF/CIGRAF. Presentarán un alto envolvimiento en todas las actividades estructuradas por el gremio Contribuyen: Colaborará en las iniciativas para desarrollar la mejor estructura de coordinación ANDIGRAF/CIGRAF. Fomentará mesas de discusión con gremios/asociaciones afines
	MCIT	Apoya

Interdependencias con otras iniciativas del sector

• El éxito de esta iniciativa se basa en una estructura que permita una alta coordinación con CIGRAF con el fin ofrecer los servicios de capacitación y mejoras en productividad requeridas por la industria. La implementación de esta iniciativa permitirá el dinamismo de todas las iniciativas sectoriales

Obstáculos/ riesgos

- Falta de coordinación entre ANDIGRAF y CIGRAF
- Bajo envolvimiento en de los empresarios en las actividades desarrolladas por el gremio
- Acceso limitado de proveedores y academia en la estructura de gobierno de ANDIGRAF

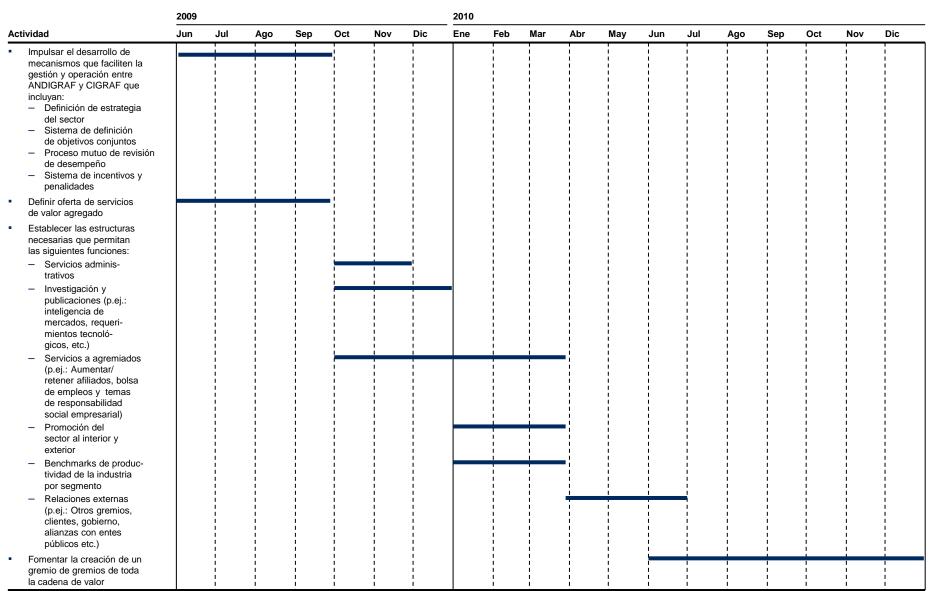
Inversión requerida

 \$180,000 dólares basados en dos gerentes y analistas, dos oficinas satélite y cinco estudios

FUENTE: Equipo de trabajo

160

16 Fortalecer el gremio ampliando sus funciones y oferta de servicios



17 Desarrollar estrategias para incentivar el consumo/producción de material gráfico

Descripción de la iniciativa

Aumentar el consumo y la producción nacional

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
 Incentivar que la producción local llegue a otros mercados a través de gestión comercial con 	Determinar los productos impresos que se están importando y que son susceptibles de ser reemplazados por producción nacional	• Feb. 2010
multinacionales ubicadas en Colombia	Identificar ventajas competitivas para desarrollar nuevos productos en	Abr. 2010
 Apoyar el desarrollo de programas que busquen 	conjunto con otros sectores industriales (p.ej.: Sector cosméticos)	
aumentar el consumo de libros, desarrollando	Obtener indicadores de hábitos de lectura en colegios y universidades	Oct. 2010
hábitos de lectura en colegios y universidades	Desarrollar relaciones comerciales con multinacionales con presencia en	Dic. 2010
Desarrollar programas que busquen la reducción	Colombia para ser sus proveedores en otros países	
de costos que incentiven la elaboración de	Desarrollar iniciativas/campañas para incentivar el hábito de lectura	Dic. 2011
productos a precios reducidos	Producir material gráfico con precio económico para incrementar la	Dic. 2012
 Impulsar programas que busquen aumentar el 	demanda	
consumo per cápita de productos impresos		

Equipo	Entidad	Rol
Gerente sector privadoEmpresarios	ANDIGRAFPrivado	 Lidera : Identificará ventajas competitivas de producción local Contribuye: Desarrollarán alianzas comerciales con otros sectores industriales
 MEN Gerente sector público Director Fortal, Industria 	MEN MCIT MCIT	 Contribuye: estructurará campañas para incentivar el hábito de lectura Contribuye: Coordinará contactos con estamentos del sector público Contribuye: Coordinará contactos con estamentos del sector público

Interdependencias con otras iniciativas del sector

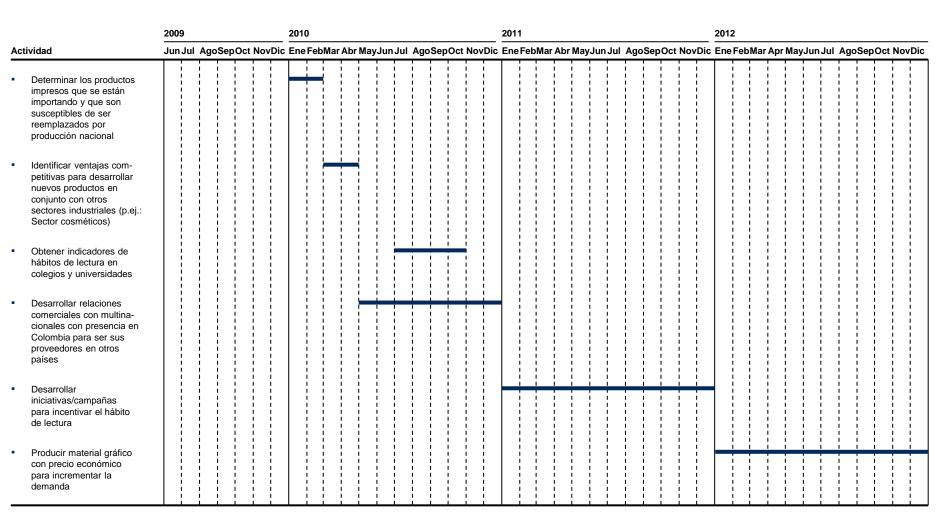
- El éxito de esta iniciativa se basa en haber desarrollado iniciativas de cooperación entre los empresarios (Iniciativa 19)
- Adicionalmente la creación de un ambiente de confianza al interior de los empresarios por parte de un gremio fortalecido (Iniciativa 17)
- Igualmente dependerá de la implementación de medidas para controlar el contrabando y la piratería (Iniciativa 15)
- Adjuntamente la producción de material gráfico de bajo precio, dependerá en cierta medida en la reducción de costos logísticos (Iniciativa 25)

Inversión requerida Obstáculos/ riesgos

- Falta de interés de los empresarios por aumentar la cooperación y confianza entre ellos.
- Que los empresarios no se comprometan a producir material gráfico de bajo precio.
- Baja receptividad de las campañas por parte del consumidor final

\$190,000 dólares basados en campaña de comunicaciones

Desarrollar estrategias para incentivar el consumo/producción de material gráfico



18 Promover, impulsar y fortalecer la función de la I+D+i en los Centros de Desarrollo Tecnológicos al servicio de la industria

Descripción de la iniciativa

 Estructurar la gestión de conocimiento a través de redes de I+D+i basándose en el Modelo del Sistema Nacional de Innovación e Investigación de Colciencias

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
Fortalecer la labor de los centros de desarrollo tecnológico en investigación y	 Determinar la estructura requerida para el fortalecimiento del centro de I+D+i (Cigraf) de acuerdo a los lineamientos del sector 	• Nov. 2010
desarrollo para asegurar la competitividad	 Diseñar estrategias de divulgación de los servicios de la función 	■ Feb. 2011
de la industria en el largo plazo	 Desarrollar alianzas con al menos un proveedor para asegurar el suministro de tecnología de punta y para ofrecer la formación necesaria 	• Abr. 2011
	 Desarrollar por lo menos tres proyectos anuales de investigación, ciencia y tecnología para la industria (Identificar ayudas de entes gubernamentales) 	• Jun. 2012
	 Desarrollar el servicio de información de buenas prácticas internacionales 	Dic. 2012

Equipo	Entidad	Rol
--------	---------	-----

- Gerente sector privado
- Gerente sector público
- Director Fortal, Industria
- Empresarios

- ANDIGRAF
- MCIT
- MCIT
- CIGRAF
- Privada

(producción, gestión ambiental, valor agregado, costos)

- Liderará el proceso estructurando identificando necesidades de I+D+i
- Identificará ayudas de entes gubernamentales.
- Identificará ayudas de entes gubernamentales.
- Estructurará la función de I+D+i en el centro al servicio de la industria
- Participarán activamente en las mesas de trabajo aportando las necesidades del sector y ayudando a estructurar los programas

Interdependencias con otras iniciativas del sector

- El éxito de esta iniciativa dependerá de la participación de los empresarios en realizar acciones de I+D+i, y de la coordinación entre Andigraf y Cigraf permitiendo así que el centro aporte lo que realmente necesita el sector (Iniciativa 17)
- Igualmente al contar con una base sólida de talento humano se pueden generar los investigadores que participen en el centro de I+D+i (Iniciativa 2)

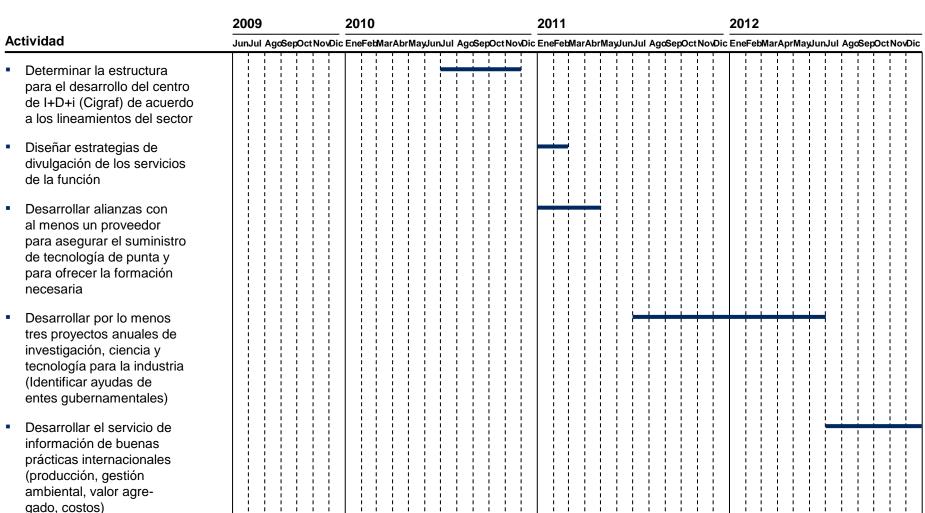
Obstáculos/ riesgos

Inversión requerida

- Falta de cooperación por parte de los empresarios en aportar las necesidades de I+D+i en cada uno de los segmentos de la industria.
- Que no se desarrollen alianzas con proveedores de tecnología

 Ver ejemplos de éxito donde actualmente operan centros de I+D+i

18 Promover, impulsar y fortalecer la función de la I+D+i en los Centros de Desarrollo Tecnológicos al servicio de la industria



FORTALECIMIENTO DE LA INDUSTRIA

19 Fomentar y fortalecer el trabajo en equipo al interior de la industria con base en los principios de buenas practicas asociativas

Descripción de la iniciativa

	Aumentar	la	coo	peración	al	interior	de	la	industria
--	----------	----	-----	----------	----	----------	----	----	-----------

Objetivos Actividades Principales Fecha de entrega

- Crear un ambiente de mayor confianza y cooperación entre los empresarios que facilite el proceso de compras conjuntas de materia prima, maquinaria, contratación de servicios logísticos, desarrollo de negocios y capacitación de personal entre otros
- Mejorar la comunicación/confianza entre las empresas mediante mesas de trabajo sectoriales para discutir temas de interés común
- Crear base de datos de la oferta internacional de materia prima
- Desarrollar comités para compartir información/mejores prácticas (p.ej.: caso impresores de periódicos en Colombia)
- Estructurar un proyecto piloto de compra de materia prima conjunta
- Ampliar proyecto piloto a otras empresas interesadas y a otras ciudades del país
- Desarrollar proyectos asociativos con otras actividades (p.ej.: logística de transporte, compra de maquinaria, formación de personal, servicios compartidos en zona franca etc.)

- Abr. 2010
- Abr. 2010
- Jul. 2010
- Dic. 2010
- Jun. 2011
- Dic. 2011

Equipo Entidad Rol

- Gerente sector privado
- Empresarios
- Gerente sector público
- Director Fortal. Industria

- ANDIGRAF
- Privada
- MCIT
- MCIT

- Lidera: Estructurará la creación de mesas de trabajo, desarrollará base de datos de proveedores y estructurará iniciativas de fortalecimiento industria
- Contribuyen: Participarán activamente en las mesas de trabajo y estructurarán el piloto inicial
- Contribuye: Aportará mejores prácticas de asociatividad de otros sectores.
 Servirá como elemento catalizador de la creación de confianza en el sector
- Idem

Interdependencias con otras iniciativas del sector

- El éxito de esta iniciativa se basa en crear un ambiente de confianza al interior de los empresarios por parte de un gremio fortalecido (Iniciativa 17)
- Adicionalmente, la creación de confianza entre empresarios se puede obtener a través de actividades resultantes de los programas de formación (Iniciativa 1)

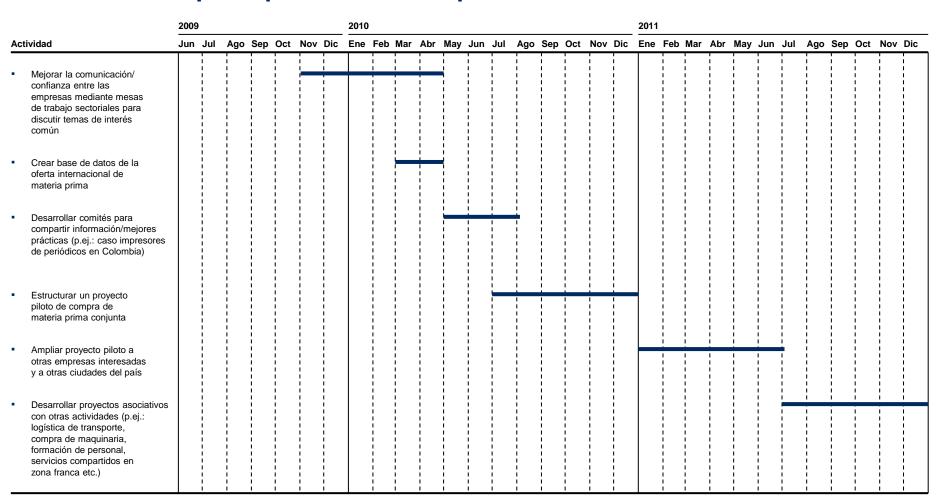
Obstáculos/ riesgos

- Fracaso en la generación de confianza entre los empresarios
- Alta morosidad en el pago por parte de los empresarios
- Baja coordinación logística para cubrir las necesidades individuales de insumos

Inversión requerida

- \$ 580,000 dólares basados en estructura de cooperativa de impresores
- Se generan ingresos del 2% de las compras

19 Fomentar y fortalecer el trabajo en equipo al interior de la industria con base en los principios de buenas practicas asociativas



20 Fomentar la transformación de la industria hacia servicios digitales

Descripción de la iniciativa

Preparar a la industria ante la transformación que se desarrolla en mercados desarrollados

Objetivos Actividades Principales Fecha de entrega Desarrollar la base tecnológica y Determinar las habilidades requeridas para ofrecer servicios digitales Oct. 2010 las habilidades necesarias para Desarrollar mesas de trabajo con proveedores de tecnología para discutir tendencias internacionales Oct. 2010 transformar la industria Identificar las mejores prácticas en la migración hacia servicios digitales para difundirlas entre las Ene. 2011 colombiana en una enfocada en empresas del sector Fomentar la inversión en maquinaria para soportar el desarrollo de la industria digital Jun. 2011 servicios digitales Desarrollar al interior de las empresas las funciones complementarias que permitan ampliar la oferta de Dic. 2011 Convertir a la industria colombiana en un referente servicios Atraer empresas internacionales líderes en servicios digitales internacional en la oferta de Dic. 2012 Estructurar los proyectos de investigación necesarios para soportar el crecimiento del sector en este Jun. 2013 productos/servicios digitales frente. (Coordinado con la plataforma de I+D+i de la iniciativa 18) Desarrollar un plan de promoción de la oferta digital colombiana en el exterior Jun. 2013

Equipo	Entidad	Rol
Presidente Andigraf y gerente s. privadoPresidente	ANDIGRAFCIGRAF	 Lidera: Impulsará la creación de un plan estratégico que permita la transformación de la industria Contribuye: Participará en implementación del plan de transformación. Aportará diagnostico de: La situación actual del talento humano
Empresarios	Privada	 Los requerimientos futuros para alcanzar dicha transformación Contribuyen: Participarán activamente en la definición de estrategias para llevar a cabo la transformación de la industria y desarrollarán los cambios requeridos al interior de sus empresas
Gerente sector público	• MCIT	para cumplir dicha estrategia Contribuye: Ayudará con la coordinación de los entres públicos para acompañar todo el proceso de diagnóstico e implementación del proceso
 Director Fortalecimiento de la Industria 	MCIT	• Idem

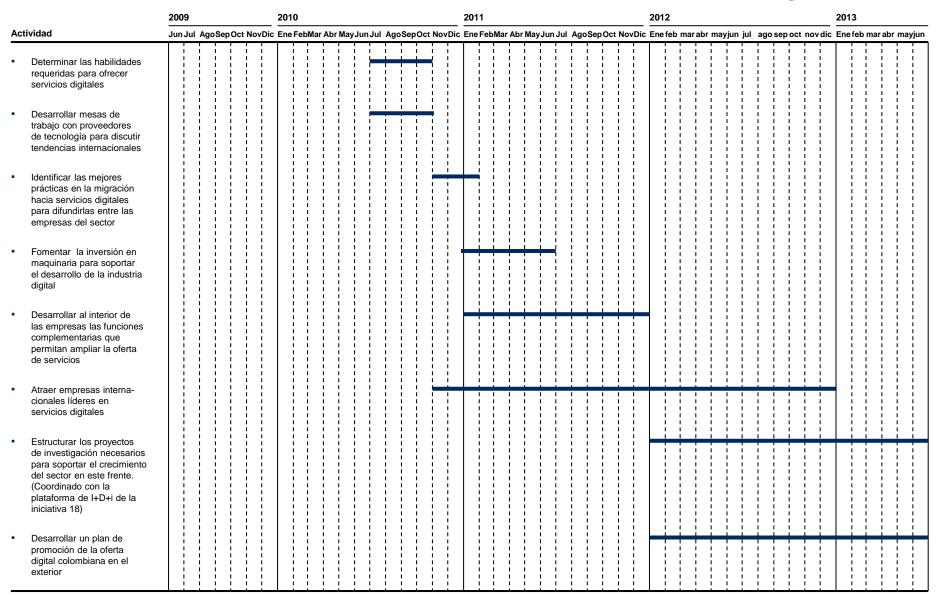
Interdependencias con otras iniciativas del sector

• Esta iniciativa depende del desarrollo de innovación al interior de la industria (iniciativa 18), de la creación de habilidades necesarias para permitir la transformación (iniciativa 1), de poder atraer inversión extranjera enfocada en digitalización (iniciativa 13) de fortalecer la agremiación para estructurar una hoja de ruta de transformación (iniciativa 17) y de poder acceder a créditos que permitan las inversiones en tecnología (iniciativa 10)

Obstáculos/ riesgos Inversión requerida

- Falta de recursos por parte de los empresarios para llevar a cabo las inversiones necesarias
- Baja participación por parte de los empresarios
- Carencia de capital humano capacitado para poder competir con estándares internacionales
- \$560,000 dólares basados en un Gerente, un Analista y dos estudios internacionales

20 Fomentar la transformación de la industria hacia servicios digitales



Dic. 2012

21 Implementar programa de aumento de eficiencia operativa

Descripción de la iniciativa

Mejorar la eficiencia operativa de la industria

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
 Incentivar la implementación de mejoras en los procesos 	 Análisis de la competitividad de la industria gráfica y del parque de maquinaria (Tiempo de servicio, tipo y número), a través de una encuesta, para promover planes de acción 	• Abr. 2010
productivos al interior de las	Fomentar provectos que estimulen la compra de maquinaria nueva	 Ago. 2010
empresas del sector, buscando su adaptación a las exigencias de mercados internacionales	Fomentar la especialización al interior de las empresas con el fin de desarrollar conocimientos específicos	• Jun. 2011
Fomentar el acceso a nuevas	 Inducir la implementación de programas de control y medición de actividades al interior de las empresas para aumentar la eficiencia 	Dic. 2011
tecnologías a través de la formulación de programas que	 Apoyar el desarrollo de programas que estimulen el acceso de la industria gráfica a nuevas tecnologías y procesos 	• Dic. 2011
faciliten procesos de reconversiór	Fomentar la estandarización de actividades y procesos	 Jun. 2012
industrial	 Buscar la sistematización de procesos en las empresas (p.ej.: usar sistemas de control de actividades) 	Dic. 2012

Fomentar la metodología de cuantificación de costos de producción al interior de las compañías

Equipo	Entidad	Rol
Lquipo	Liitiuau	1701

Gerente sector privado	Andigraf
------------------------	----------------------------

- Director
- Gerente sector público
- Director Fortalecimiento de Industria
- Empresas del sector

- Cigraf
- MCIT
- MCIT
- Privada

- Lidera: Fomentará entre las empresas del gremio los beneficios que supondrá la implementación de programas de eficiencia
- Contribuye: Determinará la identificación de la tecnología requerida
- Contribuye: Aportará mejores prácticas de otros sectores productivos
- Contribuye: Aportará mejores prácticas de otros sectores productivos
- Contribuyen: Instaurarán y desarrollarán en sus fábricas los procedimientos y manuales adecuados para estandarizar actividades y procesos

Interdependencias con otras iniciativas del sector

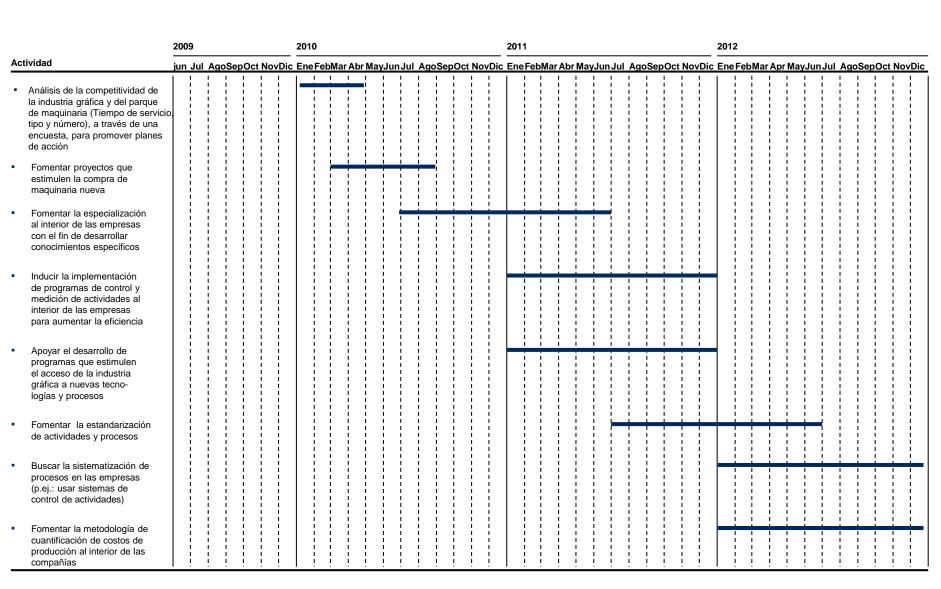
- El éxito de esta iniciativa dependerá en gran medida de la posibilidad de reducir costos de inversión en tecnología (Iniciativa 6)
- Igualmente, dependerá del éxito en la capacitación de las empresas a todos los niveles (Iniciativa 1)

Obstáculos/ riesgos Inversión requerida

- Falta de coordinación entre Andigraf y Cigraf para desarrollar y la estructuración de la iniciativa
- Falta de interés por parte de las empresas a implementar los procedimientos
- Percepción por parte de los empresarios que los incentivos para invertir en eficiencia no sean atractivos

No disponible.

21 Implementar programa de aumento de eficiencia operativa





22 Mejorar la calidad y oportunidad de la información estadística del DANE

Descripción de la iniciativa

Facilitar el acceso por parte del sector privado y del Programa de Transformación Productiva a información necesaria para la medición y monitoreo de variables clave de la actividad económica y sectorial

Objetivo **Actividades** Fecha de entrega

- Meiorar los mecanismos de acceso a la información
- Mejorar el tiempo requerido para acceder a la información crítica
- Mejorar la precisión y calidad de la información

- Realizar inventario de información estadística relevante
- Conformar un equipo entre Gremio-MCIT-DANE que se reuna semestralmente y canalice las inquietudes de los empresarios con respecto a la calidad y oportunidad de la información estadísitica
- Seguimiento a recomendaciones e implementación por parte del DANE

- Sep. 2009
- Oct. 2009
- Dic. 2009. Entrega primer informe seguimiento (trimestral)

Entidad Rol Equipo

- Director de metodología y producción estadística
- Gerente sector público
- Director Fortalecimiento de la Industria
- Gerente sector privado

- DANE
- MCIT
- MCIT (PTP)
- Andigraf

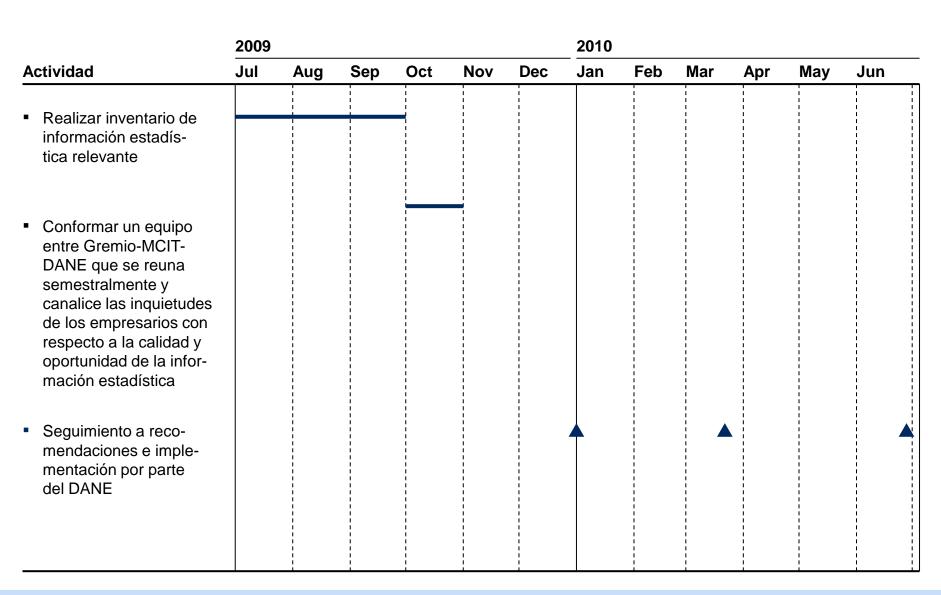
- Aprueba y contribuye
- Apova
- Lidera, Aprueba y Contribuye
- Contribuye necesidades específicas de cada sector

Interdependencias con otras iniciativas del sector

Obstáculos/ riesgos Presupuesto estimado

- Falta de liderazgo por parte de los gremios
- Falta de interés por parte de DANE en requerimientos de los gremios
- Coordinación entre sectores

22 Mejorar la calidad y oportunidad de la información estadística del DANE





Fomentar la internacionalización y desarrollo de mercado de la industria

Descripción de la iniciativa

Enfocar la industria al exterior

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
 Penetrar exitosamente a los países contenidos en la aspiración sectorial (EE.UU., México, Argentina, Chile y Centro América). Adicionalmente otros mercados que se identifiquen Enfocar la industria en productos donde se tienen 	 Identificar y potencializar las ventajas competitivas del sector a nivel nacional Implementar procesos de inteligencia de mercados internacionales para mantener actualizada a la industria sobre variables como: tendencias, nichos, necesidades de consumidores a nivel de segmento 	Oct. 2009 Dic. 2010
 ventajas competitivas Mantener actualizada la oferta de productos exportables mediante un directorio desarrollado por el 	 Identificar las certificaciones que motiven la demanda de productos gráficos colombianos y que estén alineados con los estándares internacionales 	• Dic. 2010
gremio Promover que las empresas del sector tengan plataformas de venta en Internet en español e inglés	 Desarrollar habilidades de comercialización al exterior Habilidades de bilingüismo Conocimiento de cotizaciones internacionales, etc. 	• Jun. 2011
	Desarrollar bases de datos para participar en cotizaciones internacionales	Jun. 2011
	Crear un directorio de oferta exportadora	Jun. 2011
	Participar en ferias y eventos internacionales por medio del Gremio para promover la industria local	• Dic. 2011
	 Desarrollar oferta de valores agregados distintos a la impresión (Servicios logísticos, traducción, diseño etc.) 	Dic. 2011

Equipo	Entidad	Rol

- Gerente sector privado
- Proexport
- Gerente sector privado
- Director Promoción
- Empresas del sector gráfico
- **ANDIGRAF**
- Proexport
- MCIT
- MCIT
- Privado

- Lidera: Identificará y potencializará las ventajas competitivas del sector gráfico
- Contribuve: Identificará y promoverá la industria en los países objetivos, colaborará en el desarrollo de inteligencia de mercados
- Contribuye: Transmitirá ante los estamentos públicos las necesidades de la industria para aumentar sus exportaciones. Coordinará a los distintos entes públicos y aportará mejores prácticas para dinamizar las exportaciones
- ldem

Contribuye: Participará activamente de la transformación de la industria, desarrollando valores agregados para convertirse en un sector de talla mundial

Interdependencias con otras iniciativas del sector

- Mejores eficiencias operativas ayudarán a un mejor nivel de competitividad de los productos colombianos (Iniciativa 21) El incentivo que tengan las empresas en usar plataformas tecnológicas hará más fácil la internacionalización de la industria, llegando a más países y de manera más rápida
- Una de las alternativas de internacionalización es la implantación en mercados objetivos (iniciativa 25)
- El hecho de promover idiomas en los profesionales del sector gráfico avudará a facilitar el entendimiento de las negociaciones y agilizará las relaciones de negocios con empresas del exterior. (Iniciativa 4)
- Si se logran acuerdos comerciales con los países objetivo los productos colombianos podrán competir con mejores condiciones en el exterior (Iniciativa 9)
- Será muy provechoso para el sector gráfico la creación y estímulo de líneas de crédito para el desarrollo industrial. Ej:. Segurexpo, Balcoldex. (Iniciativa 10)

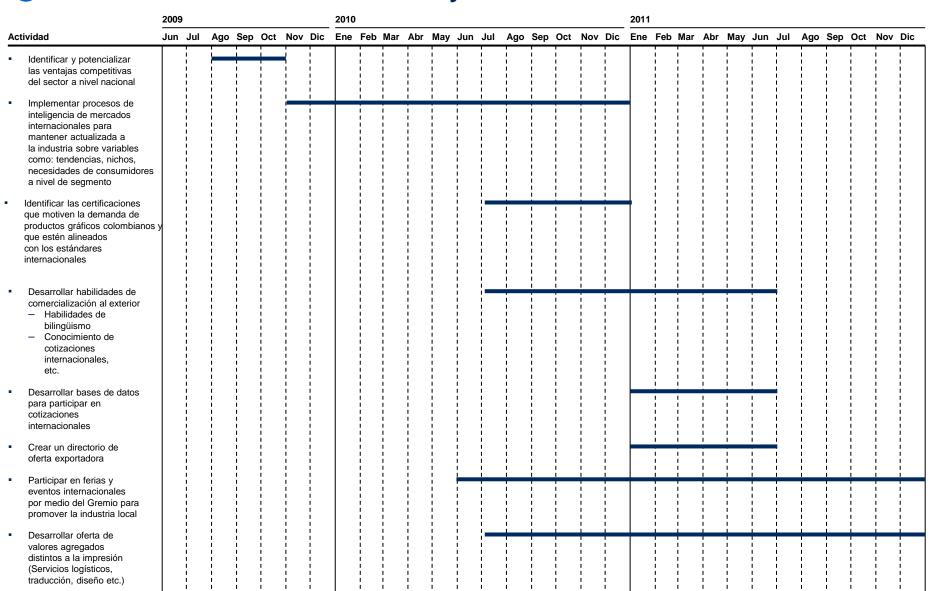
Obstáculos/ riesgos Inversión requerida

- Que no se logren acuerdos con los mercados objetivos y los aranceles de entrada sean muy altos para los productos colombianos que se pretenden exportar
- Que los créditos para desarrollo sean muy compleios de obtener

\$180,000 dólares basados en 200 cupos para cursos en comercio exterior y participación en 2 ferias



23 Fomentar la internacionalización y desarrollo de mercado de la industria





Desarrollar mecanismos para comercializar conjuntamente

Descripción de la iniciativa

Comercializar conjuntamente en el exterior

Objetivos Actividades Principales Fecha de entrega

- Lograr la participación de empresas locales en alianzas internacionales para servir clientes con presencia multiregional/nacional
- Buscar esquemas conjuntos de comercialización de productos colombianos en el exterior
- Contar con una marca conjunta que facilite la penetración en mercados internacionales

- Identificar jugadores internacionales para crear alianzas que busquen una oferta conjunta de productos (p.ej.: Global Packaging Alliance)
- Desarrollar mesas de trabajo por segmento con el fin de identificar compatibilidades entre empresas locales
- Fomentar alianzas internacionales en cada uno de los segmentos de la industria
- Desarrollar proyectos comunes que beneficien a toda la industria (p.ej.: creación de productos "Green")
- Desarrollar estándares comunes de producción para asegurar uniformidad en productos enfocados al exterior
- Estructurar un ente que comercialice los productos de varias empresas en el exterior
- Diseñar una marca conjunta para fortalecer internacionalmente los productos ofrecidos por el comercializador

- Dic. 2010
- Dic. 2010
- Dic. 2011
- Jun. 2012
- Dic. 2012
- Jun. 2013
- Jun. 2013

Equipo Entidad Rol

- Gerente sector privado
- Empresarios
- Gerente sector público
- Director Promoción
- Proexport

- ANDIGRAF
- Privada
- MCIT
- MCIT
- Proexport

- Lidera: la creación de mesas de trabajo y proyectos conjuntos entre las empresas. Aportará casos de éxito para avudar a estructurar las asociaciones
- Contribuyen: Participa en contactos internacionales, mesas de trabajo y estructurara asociaciones
- Contribuye: Aportará mejores prácticas de asociatividad de otros sectores y coordinará los canales de comunicación con otros estamentos del sector público
- Idem
- Contribuye: Aportará su infraestructura para contactar potenciales socios de negocio para la creación de alianzas internacionales

Interdependencias con otras iniciativas del sector

- El éxito de esta iniciativa se basa en haber desarrollado proyectos de cooperación más básicos (Iniciativa 19)
- Adicionalmente, esta iniciativa esta enfocada a ventas fuera del país, por esto es necesario haber obtenido resultados positivos en la orientación de la industria al exterior (Iniciativa 23)
- Un fortalecimiento del mercado interno (Iniciativa 7) generará recursos para dedicar a la internalización

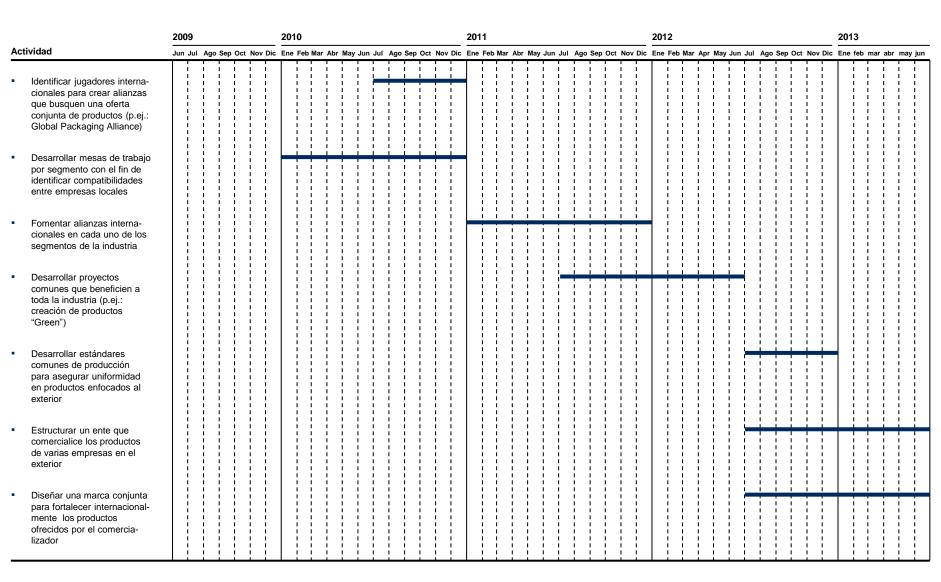
Inversión requerida Obstáculos/ riesgos

- Desconfianza de los empresarios a la estructura de operación del esquema asociativo
- Conflictos internos por incumplimiento de las empresas participantes
- Incumplimiento por parte de los empresarios a compromisos llevados a cabo

\$1.2 millones de dólares basados en aporte de capital para Innovación (Comercializador de Coimpresores de Colombia)



24 Desarrollar mecanismos para comercializar conjuntamente



25 Optimizar la cadena de suministro para reducir costos logísticos

Descripción de la iniciativa

Equipo

Presidencia

Lograr disminuir costos logísticos

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entreg
Aumentar el nivel de competitividad de la industria grafica reduciendo los	 Revisar y proponer mejoras con miras a reducir los tiempos en los trámites de importación y exportación 	Jun. 2010
costos logísticos Evaluar la posibilidad de desarrollar centros de producción cerca a los puertos o en mercados objetivos	 Analizar y desarrollar esquemas para optimizar los procesos de compra de materia prima (p.ej.: fomentar la reducción de intermediarios) 	• Dic. 2010
	 Desarrollar iniciativas de cooperación entre empresas para generar soluciones logísticas enfocadas al exterior (p.ej.: Aumentar la velocidad de entrega de producto terminado tanto local como internacionalmente) 	• Jun. 2011
	 Implementar el uso de indicadores de desempeño logístico de la industria 	Dic. 2011
	 Integrar/coordinar operaciones con operadores logísticos (p.ej.: consolidación de carga) para reducir costos 	• Dic. 2011
	 Revaluar la ubicación de la cadena de la industria gráfica enfocada al exterior (p.ej.:ubicación cerca de los puertos relevantes o en mercados objetivo) 	• Dic. 2012

-4		
Gerente sector privado	ANDIGRAF	Lidera: Desarrollará las iniciativas de cooperación en la industria gráfica e impulsará una mejora en los trámites de importación e importación
 Gerente sector público 	MCIT	 Contribuye: Coordinación entre los empresarios, la DIAN y otros entes públicos
 Director Infraestructura 	■ MCIT	■ Idem
- DIAN	■ DIAN	Contribuye: Analizará v revisará los trámites actuales

nacional e internacional

Rol

Interdependencias con otras iniciativas del sector

- La creación de confianza entre las empresas (iniciativa 19) ayudará a desarrollar esquemas de cooperación logística
- Un exitoso desarrollo de la iniciativa 26 potencializará el desarrollo de la reducción de costos logísticos.

Asociación Colombiana de

 Si se lograra agilizar y simplificar los procesos aduaneros tardarían menos tiempo en ingresar suministros y sacar el producto terminado (Iniciativa 8)

Obstáculos/ riesgos Inversión requerida

Pocos avances en mejorar el esquema de compra de materia prima

Entidad

- Que no se simplifiquen los trámites aduaneros.
- Que el sistema logístico a desarrollar no sea suficiente para reducir costos

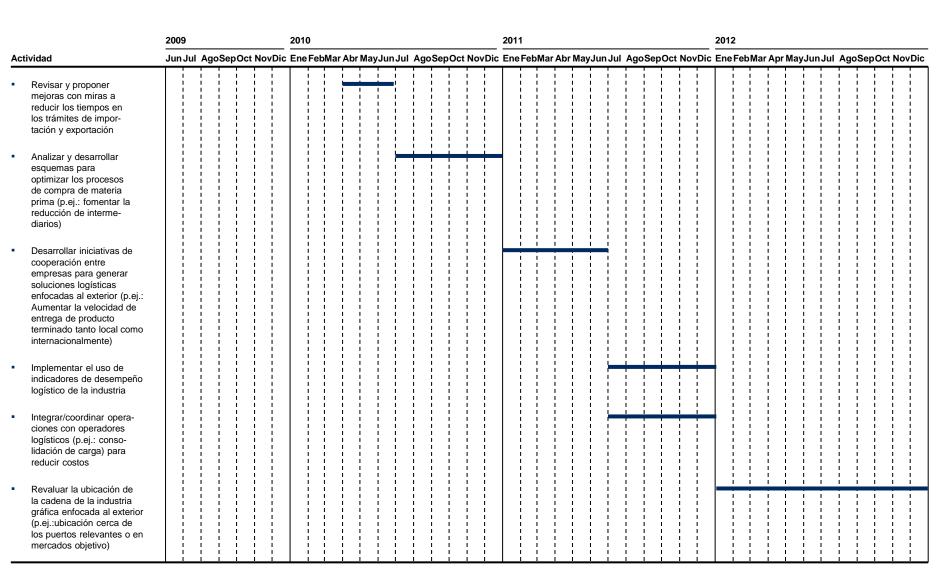
Logística

No disponible

Contribuye: Desarrollará estrategias para la industria, que beneficien el comercio



25 Optimizar la cadena de suministro para reducir costos logísticos



26 Identificar los puntos más críticos en materia de infraestructura no eléctrica que afecten el desarrollo de los sectores y socializarlos con los entes pertinentes

Descripción de la iniciativa

 Identificar los puntos mas críticos en materia de infraestructura no eléctrica que afecten el desarrollo de los sectores y socializarlos con los entes pertinentes (Ministerio de Transporte, INVIAS, INCO, Cámara Colombiana de la Infraestructura etc.)

Objetivos Actividades Principales Fecha de entrega Mejorar la capacidad de influenciar la Se realizara un inventario de las obras claves de infraestructura Ago. 09 toma de decisiones en materia de Se realizara un trabajo de socialización de los planes de trabajo sectoriales con los Nov 09 infraestructura para los sectores del gremios relevantes en materia de infraestructura. programa Identificar cuellos de botella en proyectos de infraestructura que mas impacten la Nov. 09 Conocer las necesidades básicas en competitividad de los sectores materia de infraestructura para medir su impacto en cada sector

Equipo	Entidad	Rol
Director Infraestructura	MCITMin. TransporteCámara Colombina de la Infraestructura	LideraInformaInforma

Interdependencias con otras iniciativas del sector

- INVIAS
- INCO

Obstáculos/ riesgos Inversión requerida

Alcance de la iniciativa trasciende los sectores CIT

No se prevé un costo especifico

FUENTE: Equipo de trabajo

Fecha de entrega



Majarar al II

Mejorar el uso de IT para facilitar comercio B2B en el exterior

Actividades Principales

Descripción de la iniciativa

Objetivos

Fomentar comercio a través de IT

Objetivos	Addividudes i illidipules	i cona ac chirege
Establecer y potenciar una plataforma tecnológica del sector gráfico para poder atender e impulsar negocios internacionales	 Estimular el uso de tecnología de transmisión de datos en las empresas del sector Incentivar el B2B entre empresas radicadas en Colombia y en el exterior Fomentar y dar a conocer el servicio de asesoramiento tecnológico por parte de terceros de acuerdo a las necesidades de cada empresa del sector Desarrollar plataformas tecnológicas que hagan eficiente el intercambio de información y por lo tanto reduzcan costos y aumenten eficiencia 	Dic. 2010Dic. 2010Mar. 2011Jun. 2012
Equipo Entidad	Rol	

Equipo	Entidad	Rol
Gerente sector privadoPresidencia	ANDIGRAFCIGRAF	 Lidera: Incentivará el uso de la tecnología de transmisión en las empresas del sector Contribuye: Formará y enseñará a personas del sector sobre las tendencias comerciales de intercambio de información
Gerente sector público	• MICT	 Contribuye: Servirá de vínculo entre la industria, el Ministerio de Comunicaciones y otros entes públicos
 Director Infraestructura 	MCIT	• Idem
 Ministerio de Comunicaciones 	Ministerio de Comunicaciones	 Contribuye: Impulsará el desarrollo de redes informáticas con mayor velocidad y más penetración
 Empresas del sector gráfico 	Privado	 Contribuye: Capacitará a sus empleados en negocios virtuales, haciendo que haya una reducción de costos y un aumento de eficiencia

Interdependencias con otras iniciativas del sector

- El éxito de esta iniciativa se dará si la estructura de la industria se transforma hacia servicios digitales. (Iniciativa 20)
- Adicionalmente es necesario contar con el personal capacitado para utilizar las tecnologías en comunicación (Iniciativa 1)
- Finalmente, es necesario que los profesionales y técnicos del sector gráfico hablen inglés y si es posible otros idiomas, facilitando los negocios remotos con otros países (iniciativa 4)

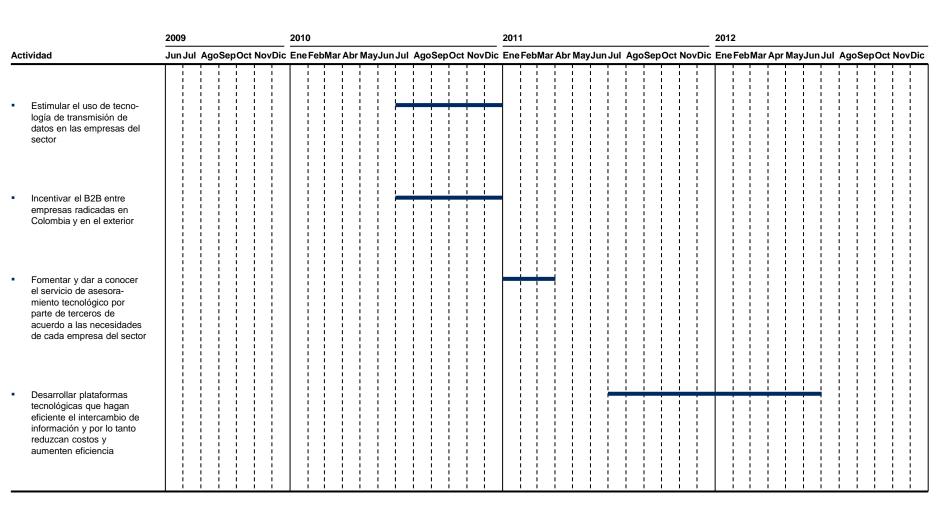
Que los empresarios no perciban los beneficios de un sistema tecnológico altamente desarrollado Lentitud en el desarrollo de las plataformas tecnológicas necesarias para ser competitivos a nivel internacional Inversión requerida No disponible

FUENTE: Equipo de trabajo

181



27 Mejorar el uso de IT para facilitar comercio B2B en el exterior

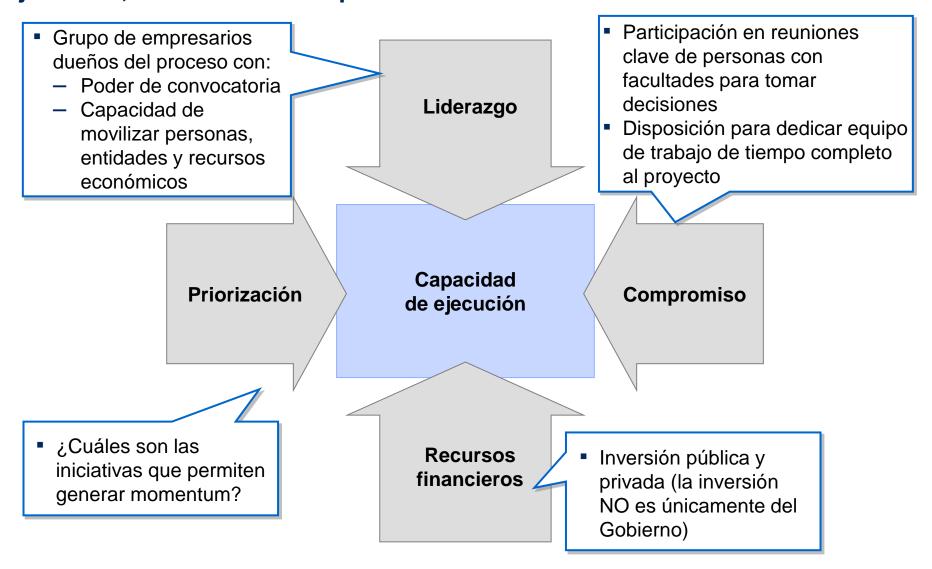


FUENTE: Equipo de trabajo

Estrategia y propuesta de valor para el desarrollo de la Industria de la Comunicación Gráfica

- Aspiración de largo plazo
- Mercados potenciales
- Potencial de crecimiento del sector.
- Estrategia y propuesta de valor del sector
- Hojas de ruta y cronogramas
- Esquema de implementación

Para implementar la estrategia es clave contar con capacidad de ejecución, la cual se define por 4 factores

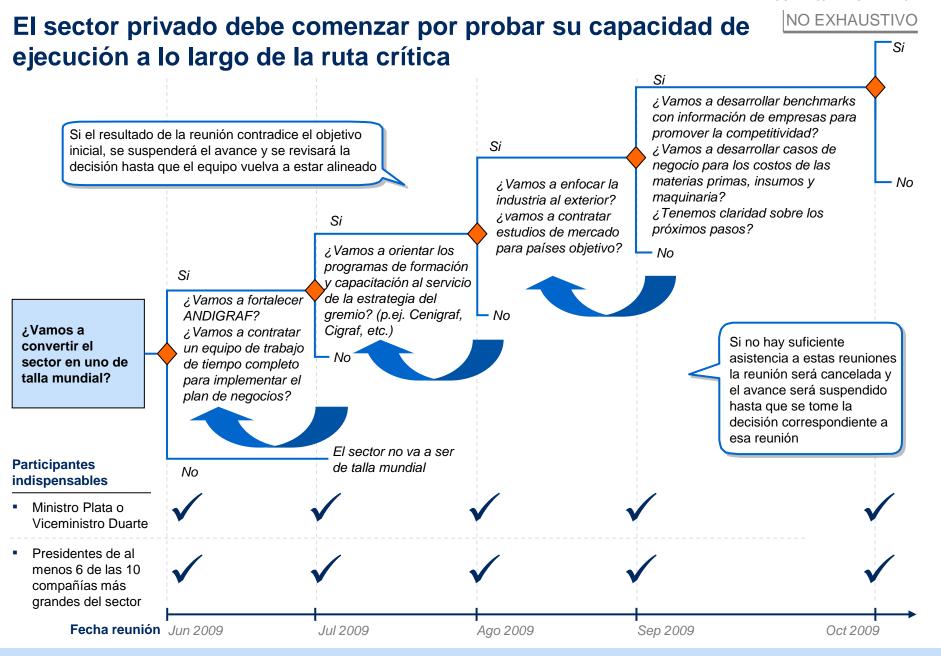


El éxito en la implementación dependerá de la capacidad del sector de generar momentum a través de una ruta crítica

Generar momentum se refiere a:

- Demostrar a los jugadores del sector que hay un apoyo institucional para su desarrollo
- Lograr la coordinación de los actores para trabajar y alinear esfuerzos
- Generar compromiso e interés por parte de actores clave para conseguir el apoyo para la implementación del plan de negocio sectorial
- Demostrar que el sector tiene capacidad de ejecución

- La ruta crítica son aquellas iniciativas que son el punto de partida para transformar el sector a uno de talla mundial y permiten el desarrollo de otras iniciativas
- Si las iniciativas de la ruta crítica fracasan, lo más probable es que el sector no llegue a convertirse en uno de talla mundial
- Las iniciativas de la ruta crítica buscan desarrollar la asociatividad. Esto incluye:
 - Fortalecer el gremio
 - Generar asociatividad entre las empresas del sector
 - Promover la capacitación en todos los niveles de la organización



La coordinación con diferentes entes es clave para lograr un esquema de seguimiento claro y gestión de consecuencias

- Establecimiento del programa "¿Transformación productiva, cómo vamos?" que vele por la correcta ejecución del direccionamiento estratégico de cada sector. Algunas actividades que deben incluirse son:
 - Creación de un equipo de trabajo independiente permanente conformado por representantes como ANDI, Confecámaras y la Revista Dinero (que podría publicar una separata anual con el resultado del avance del proyecto)
 - Sistema de medición de indicadores (p.ej semáforo de control)
 - Reuniones de seguimiento trimestrales con los comités sectoriales
 - Revisiones anuales tipo "Reuniones de 10 Km" del programa, con presencia de la prensa
 - Asegurar reconocimientos, consecuencias y acciones a través del programa (p.ej. si un sector mantiene el semáforo en rojo durante 2 comités seguidos pierde el apoyo del MCIT)
- Ceremonia de firma de compromisos donde quede por escrito el compromiso de las partes (público y privada) para implementar las iniciativas de los casos de negocio



Para lograr el impacto deseado se requiere de una estructura de seguimiento y coordinación público-privada a nivel programa

Comité Directivo de Implementación de la Transformación Productiva

CNC⁽¹⁾

- Ministros
- DNP
- SENA
- Colciencias
- Academia
- CPC
- Alta Consejería para la Competitividad
- Gerencia del programa de transformación productiva

Industria

- ANDI
- Representantes de otras asociaciones
- Cámaras de comercio

Funciones

- Hacer seguimiento semestral al avance de la implementación junto con el comité operativo para asegurar alineación dentro de las entidades
- Definir metas generales de implementación
- Brindar apoyo a la oficina de implementación para mover temas a alto nivel

Comité Sectorial - Industria de la Comunicación Gráfica

Público

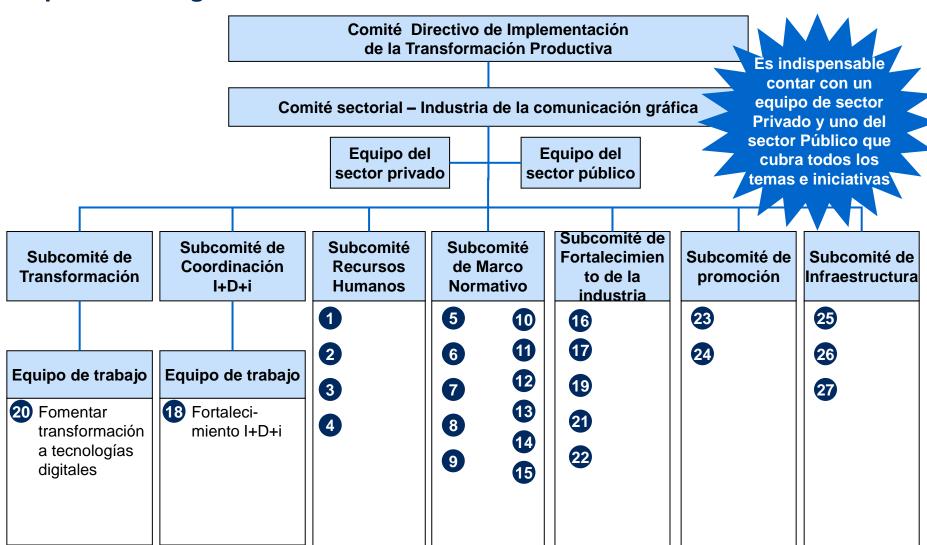
- Gerente Industria Comunicación Gráfica – Transformación Productiva
- Gerentes liderando temas clave en entes relacionados (p.ej. MEN, Sena)

Privado

- Gerentes líderes de cada sector
- Gerente general y gerente de proyecto de Andigraf
- Hacer seguimiento trimestral al avance de la implementación
- Ejecutar los planes de acción de cada iniciativa
- Llevar al comité directivo temas críticos dentro del avance del proyecto
- Seguir lineamientos dados por el comité directivo

¹ Comisión Nacional de Competitividad

Para la industria de la comunicación gráfica, se propone el siguiente esquema de seguimiento



El seguimiento al equipo de trabajo se realizará mediante las "Hojas de Ruta" para cada iniciativa

Para cada iniciativa se establece una hoja de ruta. . .

Objetivos

¿Qué se busca cumplir con iniciativa?

Actividades

¿Qué de be hacerse para ejecutar la iniciativa?

Responsable

¿Quién lidera iniciativa?

Equipo de trabajo

¿Quién tiene que participar en iniciativa?

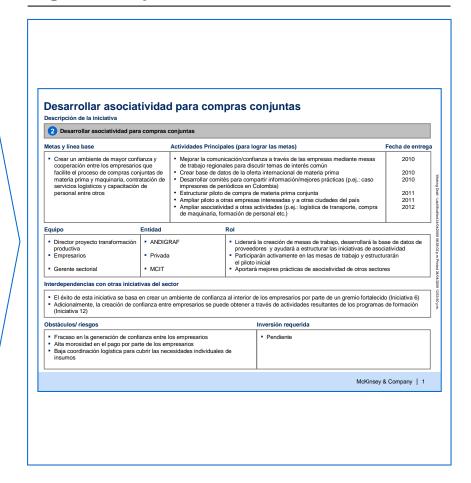
Riesgos

¿Cuáles son los principales riesgos que pueden afectar la iniciativa?

Presupuesto

¿Cuál es el valor de ejecución?

... Que sirve de base para hacer el seguimiento y control



Anexos

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Descripción de otros niveles de cadena de valor
- Dinámica de impresores en Colombia
- Casos de éxito en Colombia
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera e iniciativas relevantes en detalle
- Iniciativas transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Sector de la comunicación gráfica en EE.UU.
- Análisis de informalidad
- Consecuencias de la crisis mundial.
- Glosario

Validación del contenido de este documento

Persona	Cargo
Martha Laboissiere	Gerente de Proyecto Senior
Andreas Mirow	Socio
Paul de Sa	Socio

Equipo de trabajo

McKinsey: Juan Andrés Bermúdez

Equipo

- Diana Barrios
- Jenny Miranda
- Carolina Cárdenas

McKinsey:

Luis García

El comité sectorial estuvo integrado por 22 integrantes

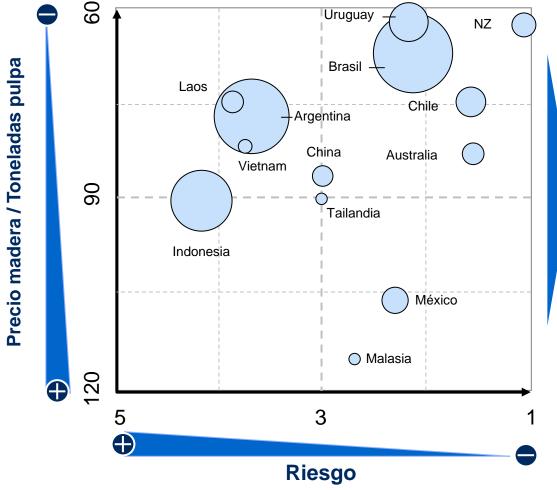
	Delegado principal	Entidad
1	Jorge Enrique Galofre Vieira	Alfa Print S.A.
2	Jesus María Aponte -	Asesores Editoriales Ltda Aseditor
3	Juan Manuel Del Corral Suescun	Cadena S.A Compañia de Artes Graficas
4	Jorge Enrique Uribe Peña	Cargraphics S.A.
5	Maria Teresa Segovia	Editorial Linotipia Bolivar y CIA s. En c.
6	Juan Andres Machler Tobar	Holograma Digital Ltda.
7	Sonia Bedoya Vargas	Holograma Digital Ltda.
8	Claudia Valencia	Indugraficas S.A.
9	Francisco Javier Álvarez	Litotipo S.A.
10	Alejandro Mor	Panamericana Formas e Impresos S.A.
1	Juan Guillermo Giraldo	Printer Colombiana S.A.
12	Ricardo Galvez	Quebecor World Bogota S.A.
13	Camilo Sanchez Collins	Zetta Comunicadores S.A.
14	Jaime Salazar	Graficas Los Andes S.A.
15	Juan Carlos Mariño	Legislacion Economica Legis S.A.
16	Angela Patricia Bermudez	Graficas Jaiber Ltda
17	Carlos Silgado	Norma Comunicaciones
18	Maria Reina	ANDIGRAF
19	Juan Tafurt	MEN
20	Nicolas Canal	MCIT
21	Pilar Parra	MCIT
22	Luis Felipe Ortiz	MCIT

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Descripción de otros niveles de cadena de valor
- Dinámica de impresores en Colombia
- Casos de éxito en Colombia
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera e iniciativas relevantes en detalle
- Iniciativas transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Sector de la comunicación gráfica en EE.UU.
- Análisis de informalidad
- Consecuencias de la crisis mundial
- Glosario

Los países con relevante disponibilidad de tierra pero menor costo y riesgo son Brasil, Nueva Zelanda y Uruguay

Disponibilidad de tierra en hectáreas

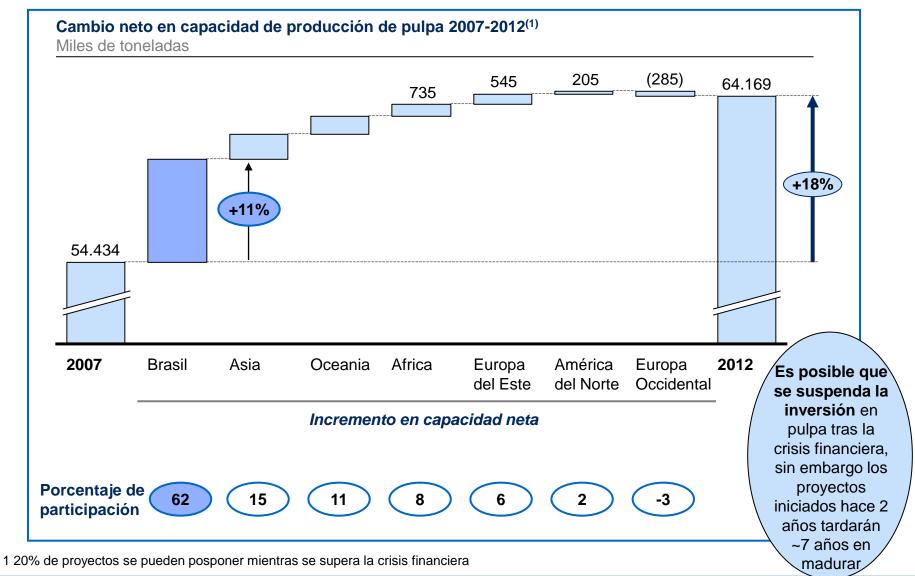


La mayor disponibilidad de tierra para fibra se encuentra en el hemisferio sur

El riesgo país combina dimensiones como situación macroeconómica y desarrollo de políticas forestales

FUENTE: Stora Enso 2007

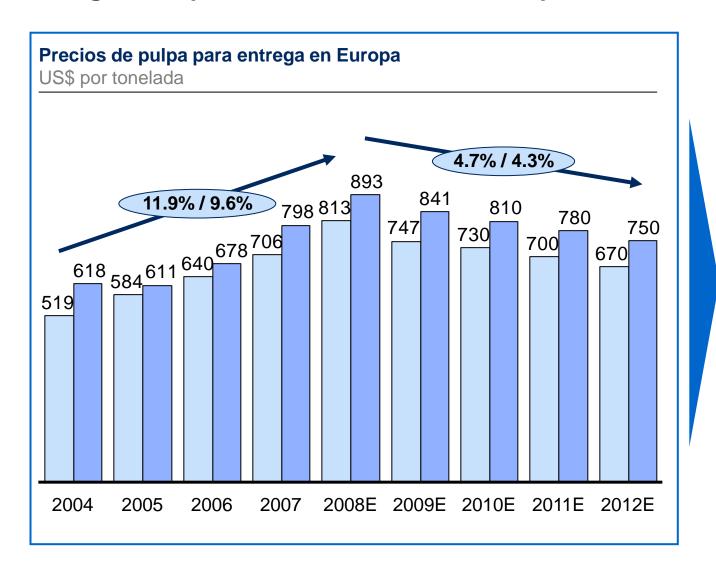
62% del aumento de capacidad de producción de pulpa planeada para el 2012 provendrá de Brasil



El precio de la pulpa alcanzó su punto más alto en el 2008, sin embargo se espera una disminución en los próximos años



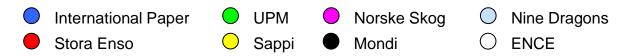
Fibra larga



La expansión de capacidad que se inició en los últimos 2 años y la contracción de la demanda por la crisis financiera mundial no permitirá que los precios de pulpa aumenten en los próximos años

EJEMPLOS

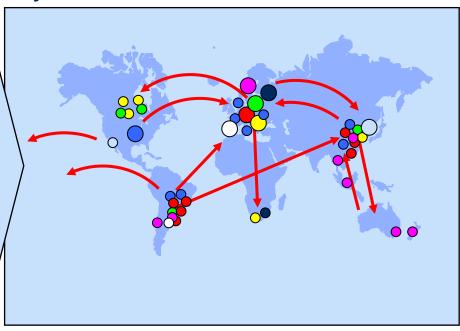
Los mercados de papel continuarán globalizándose y la producción de pulpa se reubicará en el hemisferio sur



Ayer

Empresas regionales integradas verticalmente y con comercio global limitado

Hoy / futuro

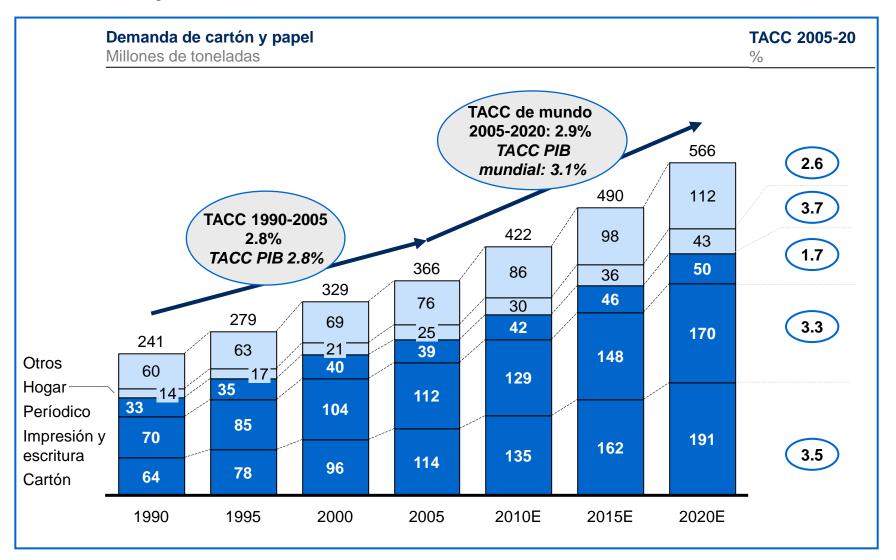


Jugadores globales donde el 20-50% de todo el comercio es global

FUENTE: Análisis McKinsey

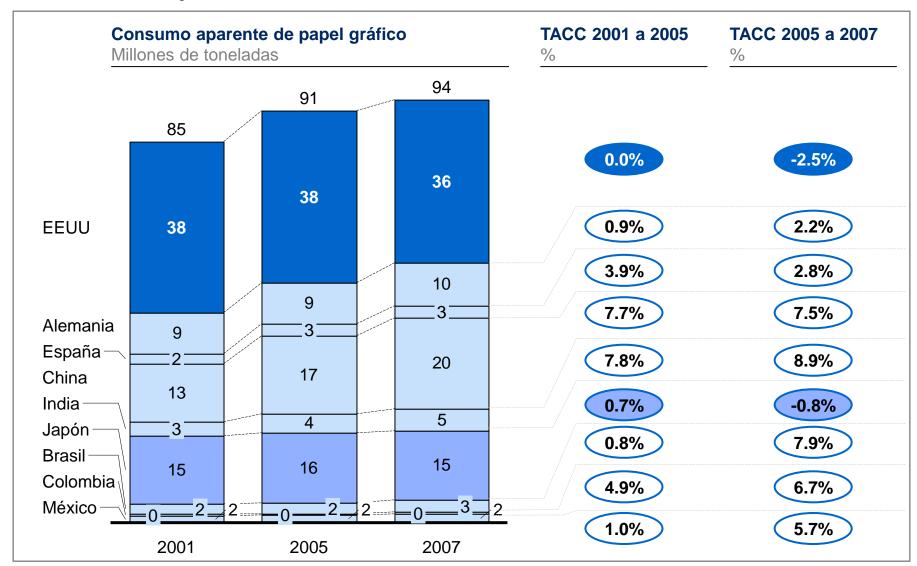
La demanda global de cartón y papel crecerá a menor ritmo que el PIB mundial

Foco para la industria



FUENTE: RISI 201

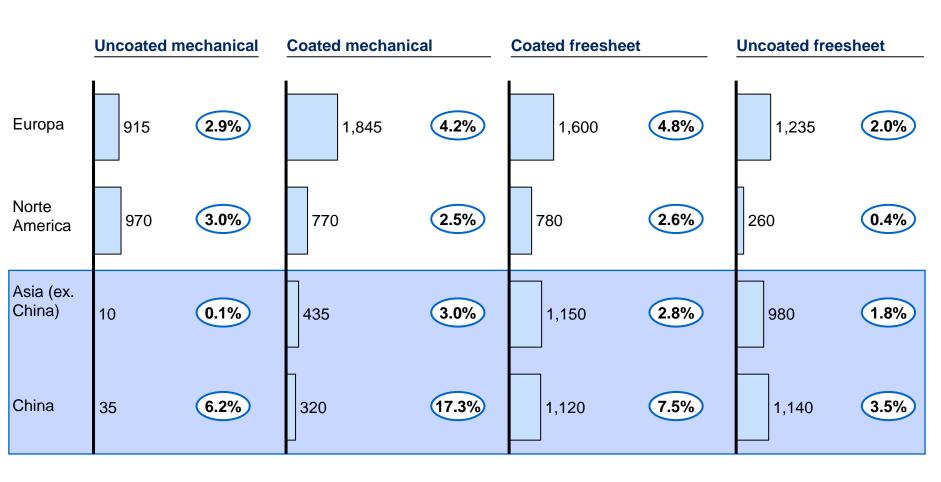
La demanda de papel gráfico en EE.UU. y Japón decreció 2.5% y 0.8% entre 2005-2007



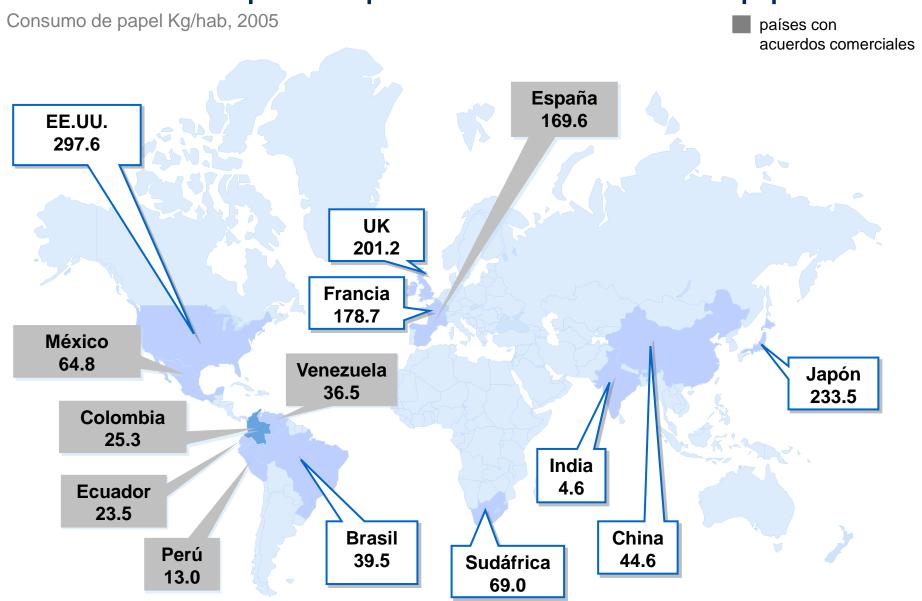
Asia se proyecta como productor importante de papeles de impresión y escritura de 2005 a 2010



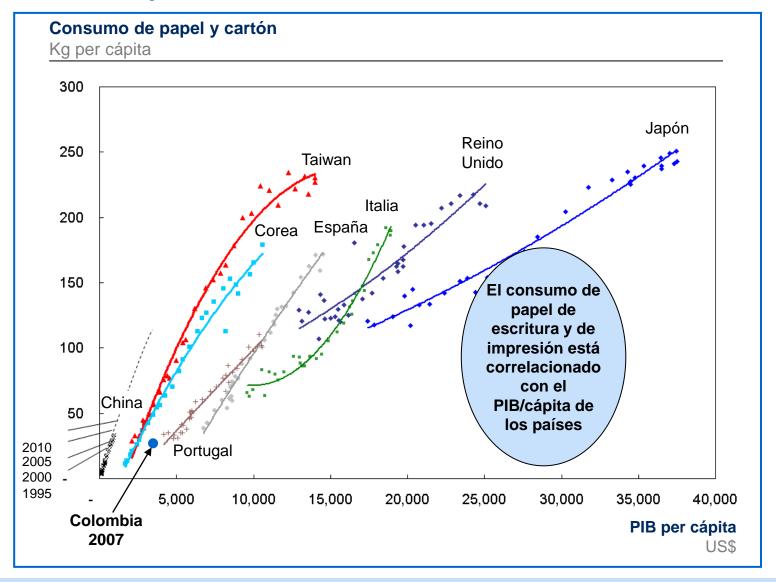
Crecimiento total en miles de toneladas



Colombia tiene aun potencial para aumentar su consumo de papel



Los países emergentes aumentarán su consumo de papel en la medida en que crezcan sus economías



Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Descripción de otros niveles de cadena de valor
- Dinámica de impresores en Colombia
- Casos de éxito en Colombia
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera e iniciativas relevantes en detalle
- Iniciativas transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Sector de la comunicación gráfica en EE.UU.
- Análisis de informalidad
- Consecuencias de la crisis mundial
- Glosario

Dinámica de impresores en Colombia (1/2)

EJEMPLOS SELECCIONADOS

Segmento	Productos	Jugadores seleccionados	Ventas 2007 US\$ Millones	Crecimiento Ventas 06-07	Exportaciones 2007 US\$ Millones	Crecimiento Export.06-07
Editorial	Libros y ediciones	 Printer Colombiana S.A. D Vinni Ltda. Quebecor World Bogotá S.A. Grupo OP Gráficas S.A. Cargraphics S.A Panamericana Editorial Ltda. Editorial Linotipia Bolivar Susaeta Ediciones S.A. Impresora Feriva S.A. 	56 38 56 25 90 5 1 2]28]28]51]32]173]31]28 -13	12 17 (1) 31 4 14 1 (2) N.D. 1	9] 34] 82] 40] 27 2] 31
Empaques	 Plegadizas 	 Gráficas los Andes s.A. Plegadizas de Colombia s.A. Lito Print Ltda Litoruiz Impresores Ltda. Indugráficas S.A. Cartoneria Industrial Ltda Intergrafic de Occidente S.A.] 20] 28] 12] 7] 9] 7	F 40	2] 3 1 1 1 N.D. N.D.] 37 9 447] 44 6 N.D. N.D.
etiquetas (1) No incluye	 Corrugadas 	 Carton de Colombia S.A. 	34	1 23	43	18
	Flexibles agendas	 Alfan Empaques Flexibles S.A Litoplas S.A. Flexo Spring S.A. Formacol s.a. Tann Colombiana S.A.] 26] 38 93] 10] 13	-7 31 20 29 22] 3 1 N.D. N.D. 0	39 59 N.D. N.D.

⁽²⁾ No incluye formas e impresos

Dinámica de impresores en Colombia (2/2)

EJEMPLOS SELECCIONADOS

Segmento	Productos	Jugadores seleccionados	Ventas 2007 US\$ Millones	Crecimiento Ventas 06-07	Exportaciones 2007 US\$ Millones	Crecimiento Export.06-07
Empaques y etiquetas	Etiquetas	ApoloEtiflex S. A.Alfa Print S.A.Litocencoa LTDA.	2 5 1 3	30 30 11 13	N.D. N.D. N.D. N.D.	N.D. N.D. N.D. N.D.
	Valores	Cadena Impr. y MarketingThomas Greg and SonsHogier Gartner & Cia]33]29]20	35 19 7	N.D. N.D.	-3 ☐ N.D. N.D.
Publicitario y comercial		 Publimpresos Ltda C.I. Gráficas Colorama S.A. Pro-offset Editorial Ltda. 	4 2 6	59 19 26	N.D. N.D. N.D.	N.D. N.D. N.D.
	 Directorios 	Publicar S.A.Danaranjo S.A.	86 14	38 26	N.D. N.D.	N.D. N.D.
Periódicos y revistas		 Casa Editorial El Tiempo S.A. El Colombiano S.A. Galvis Ramirez y Cia S.A. 	230 42 16	31 41 33	N.D. N.D. N.D.	N.D. N.D. N.D.
Servicios relacio- nados]	Zetta Comunicadores S AHolograma Digital	6 1	23 19	N.D. N.D.	N.D. N.D.

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Descripción de otros niveles de cadena de valor
- Dinámica de impresores en Colombia
- Casos de éxito en Colombia
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera e iniciativas relevantes en detalle
- Iniciativas transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Sector de la comunicación gráfica en EE.UU.
- Análisis de informalidad
- Consecuencias de la crisis mundial
- Glosario

Casos de éxito en Colombia:



Contexto

Situación Interna:

- Necesidad de las empresas pequeñas y medianas por obtener escala con el fin de obtener mejores precios en insumos
- Falta de confianza entre las empresas del sector
- Necesidad de mejorar las bases de habilidades gerenciales y técnicas
- Falta de visión y capacidad exportadora por parte de empresas pequeñas y medianas

Situación externa:

- Comoditización del servicio de impresión a nivel mundial
- Búsqueda de aumento en eficiencias mediante inversión en nueva tecnología
- Necesidad de escala para entrar en mercados desarrollados

Enfoque

- Desarrollo de confianza a través de actividades sociales
 - Tres años de transformación cultural (Desayunos, paseos, recreación etc.)
- Estructuración de programas de formación
 - Diplomados (p.ej.: diplomado en innovación en asocio con Proexport, ANDIGRAF, CIGRAF entre otros)
- Organización de visitas nacionales e internacionales
 - Feria Andigráfica, Feria de Miami,
 Drupa (más de 70 asistentes)
- Creación de comercialización internacional (compañía llamada Innovación)
 - 164 asociados de Coimpresores de Colombia representan el 49% del capital. 49% Coimpresores y 2% empleados
 - ~1.2 millones de dólares en capital aportado

Resultados/Impactos

Hoy en día agrupa a 202 empresarios de las artes gráficas, papelería y afines

Amplia cobertura geográfica en todo el país con centros de distribución en Medellín, Barranquilla y Bogotá

Creación de Halcones, agencia de viajes enfocada en organizar misiones comerciales al exterior

La comercializadora Innovación tiene capacidad de ofrecer todo tipo de productos impresos (cuadernos, material POP, publicomerciales etc.)

Trabajo inicial de venta con compañías multinacionales con presencia en Colombia

Casos de éxito en Colombia:



EJEMPLOS SELECCIONADOS

Contexto

Situación Interna:

- Mercado concentrado en unos pocos jugadores de gran escala y un segundo tier con gran fragmentación
- Alta sofisticación de los grandes jugadores dada la trayectoria de varios años
- Empresas de carácter familiar creciendo a niveles relevantes

Situación externa:

- Sector enfocándose en servicios diferentes a impresión
- Empresas multinacionales desarrollando un enfoque global
- Clientes demandando presencia en varios mercados por parte de sus proveedores

Enfoque

Internacionalización

- Tiene plantas en México, Brasil (capacidad para el mercado local y el MERCOSUR) y España (aprovechamiento de las ventajas de la impresión digital)
- Anticipándose a la comoditización de la industria, Cargraphics amplía su operación a servicios diferentes a la impresión:
 - Asesoría en modelos de cadena de abastecimiento: diseño y desarrollo de la cadena de sus clientes abarcando todos los procesos e infraestructura física
 - Administración de clientes/mercados: Diseña y desarrolla estrategias de mercadeo y lleva a cabo todos los procesos de manejo de material publicitario
 - Administración de contenido: maneja la biblioteca de publicaciones digitales de los clientes

Resultados/Impactos

- ☐ Imprimen productos en 31 idiomas diferentes para 55 países, fabrican más de 45 millones de libros y revistas anualmente
- □ Sus ventas se incrementan en pesos en un 324% anual entre 2005 y 2007. Hoy en día exportan más del 40% de su producción. La compañía desarrolla una estrategia que revierte una pérdida operativa de 11 mil millones en 2006 a una utilidad de 6 mil millones en 2007
- Imprime manuales de uso personalizado con la información/preferencias de los clientes
- □ Cargraphics es el proveedor exclusivo de Microsoft: para el cono norte de América Latina en la fabricación y distribución de materiales de entrenamiento

Casos de éxito en Colombia: 🌿



EJEMPLOS SELECCIONADOS

Contexto

Situación Interna:

- Empresas de impresión enfocándose en procesos clave y subcontratando servicios
- Necesidad de ampliar servicios para generar una oferta diferenciadora
- Falta de lealtad de los clientes en cuanto a relación con proveedores

Situación externa:

- Uso intensivo de tecnología de comunicación para intercambio de datos (servicios de impresión a distancia)
- Crecimiento de la impresión digital para servir clientes de tirajes bajos
- Personalización del contenido

Enfoque

Desarrollo de relaciones estrechas con clientes claves:

- Con El Tiempo, Zetta cuenta con un In Plant para todos los procesos de PrePrensa de las revistas e insertos que circulan con el periódico
- Con Printer, Zetta desarrolló una alianza para los procesos de pre impresión de libros, catálogos, entre otros

Proceso de Internacionalización:

- Con editora El Comercio S.A (Perú) Zetta tiene una planta completa para realizar todos los procesos de Preprensa
- En Guatemala desarrolló un nuevo In Plant con la compañía Emusa (producción de empaques flexibles)
- Zetta también opera en Panamá

Aplicación de Servicios de Valor Agregado:

 Zetta se ha enfocado en Print on Demand (impresión digital), manejo y análisis de bases de datos para tendencias de consumo. También participa en Norte Gráfico S.A., la cual desarrolla procesos creativos y piezas de promoción

Resultados/Impactos

- Zetta cuenta hoy en día con salas de producción integradas y comunicadas entre si por redes de alta velocidad
- □ Ha obtenido varios premios a lo largo de su trayectoria entre los cuales están: Andigraf, Printing Industries of América PIA.
 Conlatingraf ha premiado a Zetta con más de 110 distinciones en diferentes categorías. En particular con los premios a la mejor selección a color
- ☐ Sus ingresos se han incrementado 11% entre 2006 y 2007

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Descripción de otros niveles de cadena de valor
- Dinámica de impresores en Colombia
- Casos de éxito en Colombia

Visión país

- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera e iniciativas relevantes en detalle
- Iniciativas transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Sector de la comunicación gráfica en EE.UU.
- Análisis de informalidad
- Consecuencias de la crisis mundial.
- Glosario

La aspiración sectorial debe estar alineada con la visión país

Responsabilidad del MCIT

"En 2032 Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y será un país de ingresos medio altos, elevando la calidad de vida y reduciendo sustancialmente los niveles de pobreza"

Transformación productiva

Salto en la productividad y el empleo

Formalización laboral empresarial

Ciencia, tecnología e innovación

Estrategias de eliminación de barreras para la competencia y el crecimiento de la inversión:

Estabilidad

Visión Colombia 2032 – SNC⁽¹⁾

- Educación
- Infraestructura física

- Provisión y respeto de los derechos de propiedad
- Capacidad de innovación
- Aumento de la tasa de ahorro

⁽¹⁾ Sistema Nacional de Competitividad

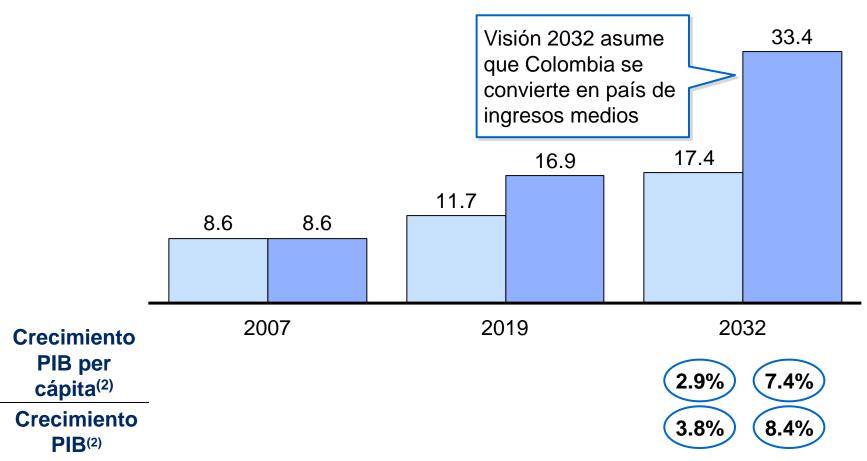
PRELIMINAR

La aspiración proyecta que en 2032 el ingreso per cápita en Colombia será de US\$ 33.4 miles

Estimación Banco Mundial

(Global Insight)
Visión Colombia 2032

PIB per cápita, US\$ Miles, PPP (2007)



⁽¹⁾ Factor PPP = 1.82. TRM promedio 2007: COP\$ 2,078 / 1 US\$

⁽²⁾ Corresponde a crecimiento real de PIB y PIB per cápita, y no en términos PPP.

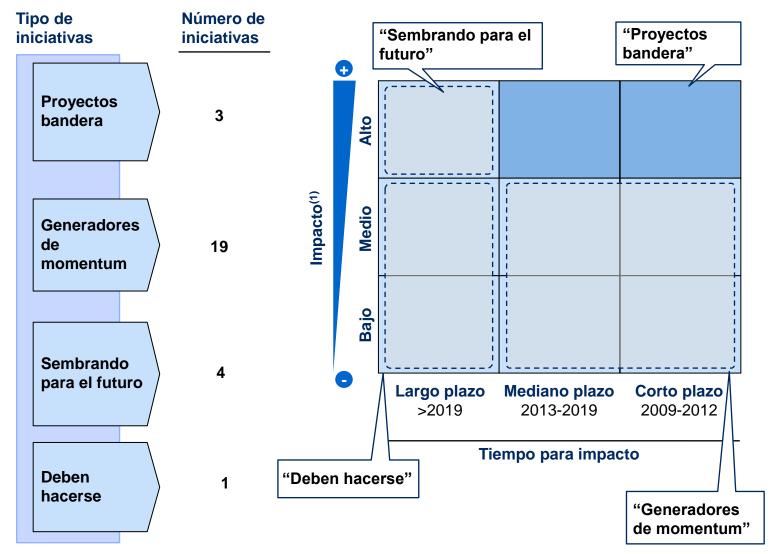
Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Descripción de otros niveles de cadena de valor
- Dinámica de impresores en Colombia
- Casos de éxito en Colombia
- Visión país

Priorización de iniciativas

- Proyectos bandera e iniciativas relevantes en detalle
- Iniciativas transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Sector de la comunicación gráfica en EE.UU.
- Análisis de informalidad
- Consecuencias de la crisis mundial
- Glosario

La priorización de iniciativas se realizó con base en su impacto en el desarrollo del sector y su facilidad de implementación



⁽¹⁾ Medido con estos criterios: Valor agregado, empleo, capacidad de ejecución por sector privado y habilitador de otras iniciativas

Para cumplir la aspiración del sector, existen 3 proyectos bandera a adelantar en el corto y mediano plazo (1/5)

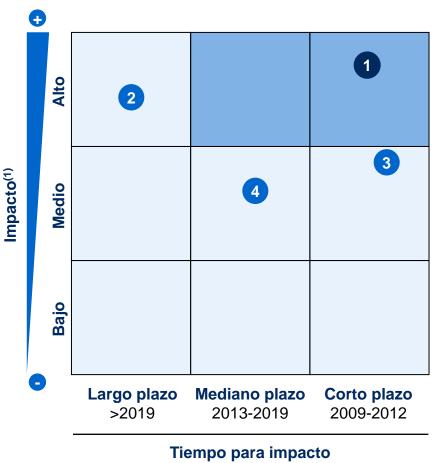
Proyectos bandera



- Diseñar, ejecutar y medir la formación del recurso humano a todo nivel: Técnico, tecnológico y profesional
- Promover, impulsar y facilitar la capacitación del Capital Humano en Investigación, Desarrollo e Innovación de manera sostenible y que permita generar una visión transformadora a largo plazo en el sector

Recursos humanos

- Impulsar, desarrollar y fortalecer la 3 pertinencia educativa, adecuada al contexto del sector productivo, que contribuya al desarrollo de su capital humano de manera sostenible y que permita incrementar su productividad
- Estimular y promover el bilingüismo con el objetivo de aumentar la eficiencia y la productividad de los empleados del sector



⁽¹⁾ Medido en base a: Valor agregado, empleo, capacidad de ejecución por sector privado y habilitador de otras iniciativas

Para cumplir la aspiración del sector, existen 3 proyectos bandera a adelantar en el corto y mediano plazo (2/5)

Proyectos bandera



- Desarrollar programas que reduzcan la informalidad en el sector
- Facilitar el acceso a materias primas, tecnología y suministros de manera competitiva
- Realizar actividades para agilizar los procesos de comercio exterior a través de una simplificación de trámites aduaneros, técnicos y tributarios
- Gestionar y desarrollar mecanismos para la apertura de mercados objetivo
- Facilitar la creación de líneas de crédito a través de las entidades del sector público y promocionar las ya existentes
- Fortalecer el mercado interno mediante una participación equitativa en procesos licitatorios



Marco

Normativo

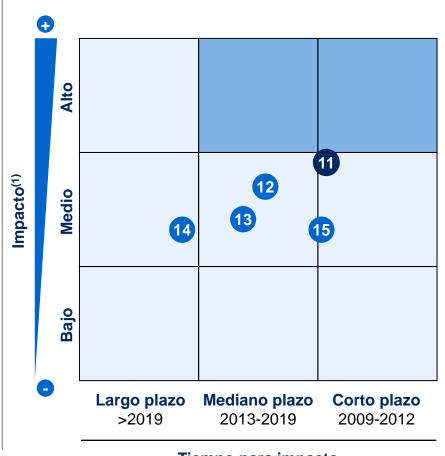
⁽¹⁾ Medido en base a: Valor agregado, empleo, capacidad de ejecución por sector privado y habilitador de otras iniciativas

Para cumplir la aspiración del sector, existen 3 proyectos bandera a adelantar en el corto y mediano plazo (3/5)

Proyectos bandera



- Gestionar la homologación de normas de producción y clasificación con los mercados objetivos
 - Gestionar y desarrollar mecanismos para la atracción de inversión extranjera directa
- Fortalecer mecanismos de vigilancia y control a la propiedad intelectual
- Buscar mejorar los sistemas de control de contrabando con estrategias a nivel sectorial
- Desarrollar una propuesta de articulación entre entidades del gobierno a través de un documento CONPES para asegurar la continuidad de las iniciativas transversales y sectoriales del Programa de Transformación Productiva



Tiempo para impacto

Marco Normativo

(Cont.)

⁽¹⁾ Medido en base a: Valor agregado, empleo, capacidad de ejecución por sector privado y habilitador de otras iniciativas

Para cumplir la aspiración del sector, existen 3 proyectos bandera a adelantar en el corto y mediano plazo (4/5)

Proyectos bandera

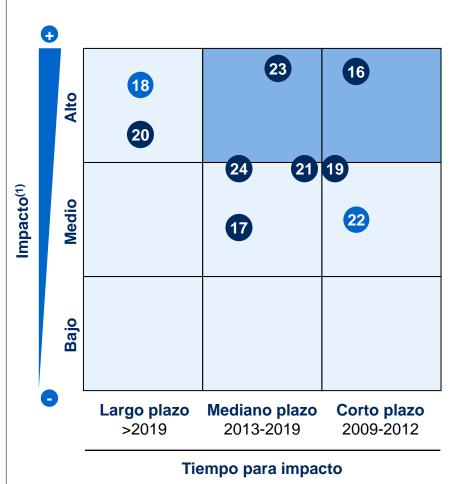




- Fortalecer el gremio ampliando sus funciones y oferta de servicios
- Desarrollar estrategias para incentivar el consumo/producción de material gráfico
- Promover, impulsar y fortalecer la función de la I+D+i en los Centros de Desarrollo Tecnológicos al servicio de la industria
- Fomentar y fortalecer el trabajo en equipo al interior de la industria con base en los principios de buenas practicas asociativas
- Fomentar la transformación de la industria hacia servicios digitales
- Implementar programa de aumento de eficiencia operativa
- Mejorar la calidad y oportunidad de la información estadística del DANE

Promoción

- Fomentar la internacionalización y el desarrollo de mercado de la industria
- Desarrollar mecanismos para comercializar conjuntamente



⁽¹⁾ Medido en base a: Valor agregado, empleo, capacidad de ejecución por sector privado y habilitador de otras iniciativas

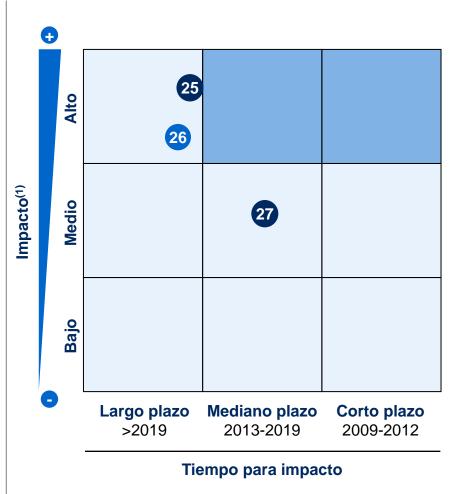
Para cumplir la aspiración del sector, existen 3 proyectos bandera a adelantar en el corto y mediano plazo (5/5)

Proyectos bandera



Infraestructura

- Optimizar la cadena de suministro para reducir costos logísticos
- Identificar los puntos mas críticos en materia de infraestructura no eléctrica que afecten el desarrollo de los sectores y socializarlos con los entes pertinentes (Ministerio de Transporte, INVIAS, INCO, Cámara Colombiana de la Infraestructura etc.)
- Mejorar el uso de IT para facilitar comercio B2B en el exterior



⁽¹⁾ Medido en base a: Valor agregado, empleo, capacidad de ejecución por sector privado y habilitador de otras iniciativas

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Descripción de otros niveles de cadena de valor
- Dinámica de impresores en Colombia
- Casos de éxito en Colombia
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera e iniciativas relevantes en detalle
- Iniciativas transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Sector de la comunicación gráfica en EE.UU.
- Análisis de informalidad
- Consecuencias de la crisis mundial
- Glosario

Detalle proyectos bandera y otras iniciativas clave

- 1 Diseñar, ejecutar y medir la formación del recurso humano a todo nivel: Técnico, tecnológico y profesional
- Desarrollar programas que reduzcan la informalidad en el sector
- 16 Fortalecer el gremio ampliando sus funciones y oferta de servicios
- Promover, impulsar y fortalecer la función de la I+D+i en los Centros de Desarrollo Tecnológicos al servicio de la industria
 - Desarrollar actividades para:
 - Fomentar y fortalecer el trabajo en equipo al interior de la industria con base en los principios de buenas practicas asociativas
 - Optimizar la cadena de suministro para reducir costos logísticos
- Fomentar la transformación de la industria hacia servicios digitales
- Fomentar la internacionalización y desarrollo de mercado de la industria

Existen varios ejemplos de instituciones de desarrollo de talento humano en la industria gráfica en el mundo

GATF(1) **ICATEG** EFPAA² **ABTG CIGRAF** Antiguamente Integrados como Entidad privada, Sociedad Independiente una división de eran instituciones sin ánimo de lucro. independiente pero coordinada independientes **CANAGRAF** hace parte del con ANDIGRAF pero con Relación con PIA y GATF. Desde Gremio de directrices de Juntas Directivas el gremio 1999 totalmente Industrias Gráficas **ABIGRAF** diferentes de Cataluña Miembros integrados diferentes Altamente Enfocado en Enfocado en Enfocado en Enfocado en diversificados con capacitación capacitación y capacitación capacitación Servicios más de 11 promoción de ofrecidos servicios base de talento humano Desarrollo de I imitada Limitada Limitada Limitada proyectos privados Innovación de investigación y desarrollo En cada sede En casi todas Una sede de Una sede en São En Bogotá las 8.000m² en Paulo Infraestruc-Barcelona. delegaciones tura

⁽¹⁾ En 2009 cambió su nombre a Center for Technology and Research

⁽²⁾ Escuela de Formación Profesional Antoni Algueró; Ejemplo Gremio de Industria Gráfica de Cataluña

NO EXHAUSTIVO

Estas instituciones internacionales tienen un nivel variado de desarrollo (1/2)

GATF

ICATEG

Socios

- Apoya a los centros universitarios con programas relacionados a toda la cadena
- Universidad del Valle de México y el Instituto Politécnico Nacional
- UNAM: Diplomado de 140 horas

Servicios ofrecidos

- Investigación
- Capacitación
- Consultoría
- Control de procesos
- Publica más de 200 títulos al año

- Sub-contratación estudios de mercado/económicos
- Capacitación
- Peritajes

Tipos de cursos

- Cursos de gerencia (Finanzas, mercadeo, procesos, ventas, cursos técnicos etc.)
- Seminarios por Internet

- Cursos a equipos directivos de PyMEs: 14 foros nacionales con 3,000 dueños de compañías
- 40 cursos técnicos en 2008
- 14 conferencias en 2008

Infraestructura

- Centros de capacitación en delegaciones y a nivel nacional
- Laboratorios con tecnología de punta
- Bases de datos con publicaciones, estudios, estadísticas etc.

- 14 centros de capacitación
- En Ciudad de México tiene un centro con seis aulas para 200 estudiantes

Estas instituciones internacionales tienen un nivel variado

de desarrollo (2/2)

EFPAA



ABTG



Socios

- Con el apoyo de proveedores tecnológicos, instituciones y diversas entidades, se organizan seminarios y jornadas sobre temas específicos de la actualidad productiva
- Escuela Senai Theobaldo De Nigris, Academia Heidelberg y Centro de **Educación Xerox**

Servicios ofrecidos

- Formación profesional y empresarial en todas y cada una de las especialidades del sector
- Bolsa de trabajo

- Diagnóstico del talento humano
- Análisis de procesos tecnología requerida y consultoría ambiental
- Auditoría en gestión de normas (organismo de normalización)

Tipos de cursos

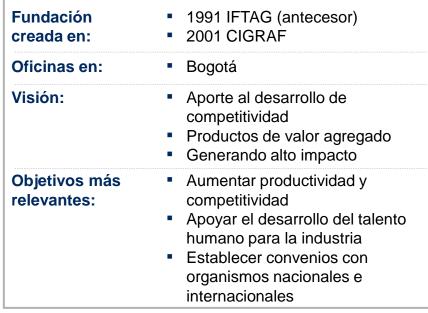
- Cursos en pre-impresión, impresión y post-impresión
- Máster en gestión directiva de la empresa gráfica
- Cursos gerenciales como Escuela de Ventas Mario Camargo entorno a gerentes comerciales
- Cursos y foros técnicos

Infraestructura

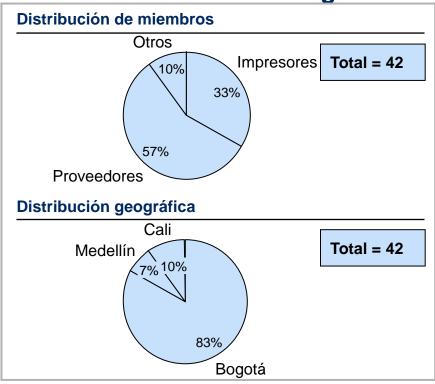
- Dotado de recursos pedagógicos y técnicos óptimos
- Laboratorio de color y materias primas

Una sede en São Paulo

En Colombia Cigraf es el principal centro privado de desarrollo de NO EXHAUSTIVO formación y productividad para la industria de la comunicación gráfica



Departamentos:	 Capacitación Proyectos especiales Área comercial Sistema de control de calidad
Servicios:	 Capacitación: Diplomados, cursos abiertos, a la medida Servicios tecnológicos: Estandarización procesos, SMED, auditorías técnicas, etc. Proyectos de innovación: Proyecto FomiPyME Cofinanciación de proyectos



Participantes:

- Junta Directiva
 - 3 Fundadores, 3 Adherentes .3 ANDIGRAF, 1 Académico, 1 Público
 - Alta participación de proveedores de la cadena

- Socios:
 - Instituto de Estudios Gráficos (Chile)
 - Gracol Latinoamérica
 - AIDO
 - Fundación Gutenberg
 - Senai
 - Entidades nacionales

FUENTE: CIGRAF

Cigraf ha iniciado diferentes iniciativas enfocadas a desarrollar el talento humano y productividad de la industria

NO EXHAUSTIVO

Principales iniciativas

Programa

Ambiental

Descripción

- 80 empresas en Bogotá
- Convenio con Secretaría Distrital de Medio Ambiente
- Vertimientos y residuos peligrosos
- Capacitación Asistencia Técnica en los Martes de Producción Más Limpia
- Creación de Departamento Gestión Ambiental Común, (con 14 empresas)

Programa CROMA de competencias laborales.

- La norma de competencia laboral es aprobada por la Mesa Sectorial
- CROMA esta compuesto por tres etapas: diagnostico, formación y certificación (SENA)
- 10 empresas aplicaron CROMA

Proyecto FomiPyME

- Primer proyecto aprobado por Fomipyme para el sector
- 7 empresas
- Busca desarrollar asociatividad, estandarizar procesos, nuevos mercados, logística y calidad

Programa NTC ISO 12647

- Convenio con ICONTEC para programa de estandarización de NTC ISO 12647
- Se lanzó el compendio en español de la Norma
- Capacitación, implementación y certificación
- Programa de formación de formadores

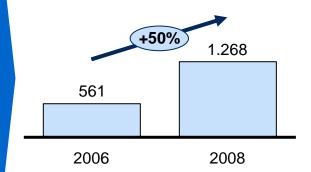
Vigilancia tecnología e inteligencia competitiva

- Proyecto Cámara de Comercio de Bogota y Universidad Nacional
- Metodología para buscar últimas tendencias a nivel internacional (p.ej: gestión de color)
- Cinco personas vinculadas

Principales resultados

Número de empleados participantes

personas



FUENTE: CIGRAF

Existen algunas oportunidades para fortalecer a Cigraf

Incrementar habilidades de talento humano

- Incrementar las interacciones con industriales (P.ej: encuestas periódicas, mesas de trabajo etc.)
- Determinar la mejor
 estrategia de
 implementación para
 desarrollar el talento
 humano (P.ej: convenios
 con universidades,
 organismos internacionales
 o a través de un centro de
 formación propio)
- Desarrollar programas de actualización conforme a las necesidades detectadas con el gremio



Desarrollar programas adicionales para aumentar competitividad

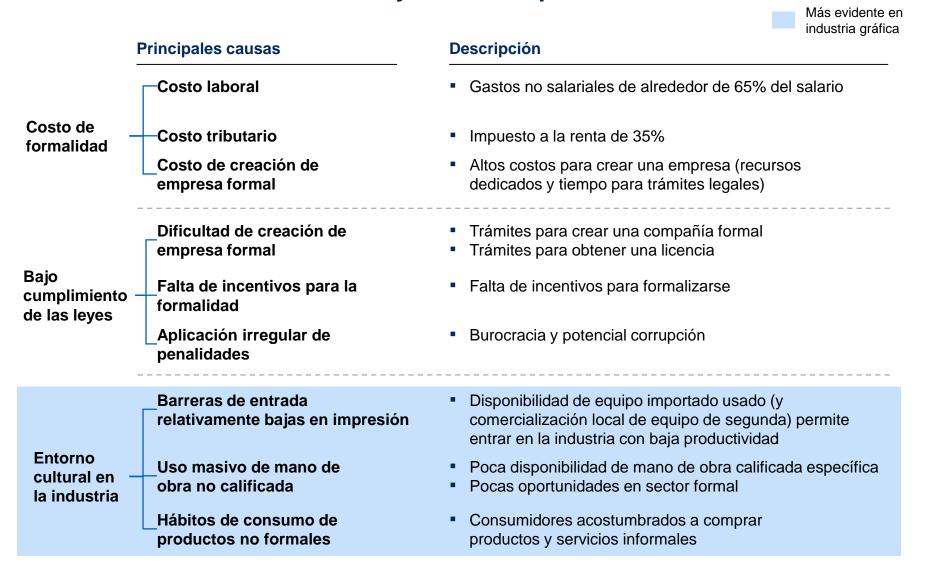
- Ampliar convenios con centros de desarrollo internacionales con el fin de explotar sinergias
- Medir el impacto de los programas con el objetivo de monitorear resultados y comparar el éxito de implementación
- Ampliar la presencia a otras ciudades (Cali, Medellín, etc.)

Detalle proyectos bandera y otras iniciativas clave

- 1 Diseñar, ejecutar y medir la formación del recurso humano a todo nivel: Técnico, tecnológico y profesional
- 5 Desarrollar programas que reduzcan la informalidad en el sector
- 16 Fortalecer el gremio ampliando sus funciones y oferta de servicios
- Promover, impulsar y fortalecer la función de la I+D+i en los Centros de Desarrollo Tecnológicos al servicio de la industria
 - Desarrollar actividades para:
 - Fomentar y fortalecer el trabajo en equipo al interior de la industria con base en los principios de buenas practicas asociativas
 - Optimizar la cadena de suministro para reducir costos logísticos
- 20 Fomentar la transformación de la industria hacia servicios digitales
- Fomentar la internacionalización y desarrollo de mercado de la industria

La informalidad en la impresión está asociada a causas comunes de la manufactura en Colombia y causas específicas del sector

NO EXHAUSTIVO



Las consecuencias de la informalidad son los costos económicos y sociales

Costos Económicos

La disminución de la productividad a través de la distorsión de la competencia

2

3

Obstáculos para el crecimiento

- □ Las empresas informales se benefician de una ventaja de costo, protegiéndolas de ventajas competitivas que tendrían de jugadores formales más productivos
- □ Las empresas informales no tienen acceso al capital de las instituciones financieras formales
 Estas empresas informales tienden a rehuir las oportunidades de modernización, de crecer y siguen atrapadas en las operaciones de baja productividad

Costos sociales

Reducción de la protección del trabajador

Red

Reducción de la elección de los consumidores

- Los trabajadores informales no tienen acceso a la seguridad social y otros instrumentos de protección laboral, como seguro de salud y de compensación de trabajadores, las pensiones de invalidez y prestaciones por desempleo
- Menos posibilidades de elección del consumidor
 Altas primas por productos y servicios producidos por jugadores formales

Para cada causa de informalidad hay una palanca

Causa de falla **Principales palancas** ■ Excesiva regulación y burocracia Regulaciones y leyes ■ Alta presión fiscal Costo de operar Calidad de los productos costosa y leyes de la formalmente seguridad de los trabajadores Leves laborales no flexibles (p.ej, trabajadores de medio tiempo, trabajadores temporales) Debilidad de las sanciones por Ejecución incumplimiento Limitada ejecución Sistema judicial no efectivo de obligaciones Baja organización de la entidad de gobierno legales encargada Poca presión social por cumplir la ley Conciencia cultural Cinismo con respecto a la capacidad del gobierno Normas sociales y Aumento en inmigración o baja integración de demográficas inmigrantes Aumenta la migración de patrones rural-aurbano Es equivocado considerar que la informalidad sólo se deriva de la

corrupción y la falta de recursos del gobierno

NO EXHAUSTIVO

Enfrentar la informalidad en Colombia requiere el trabajo conjunto del sector público y privado

Ejemplos de acciones a implementar

Regulación

- Reducir costos y trabajo administrativo para registrar nuevas compañías
- Colaborar con el gobierno en adoptar estándares internacionales de calidad de la industria
- Facilitar financiación a guienes necesiten invertir para formalizarse
- Introducir normatividad de "pie de imprenta" que identifique impresores legalmente constituidos.

Ejecución de las normas

- Crear fuerza especial en DIAN y entes regulatorios para investigar y penalizar impresores y comerciantes informales
- Introducir métodos "simples" para el recaudo de impuestos forzando informales (como por ejemplo cobrar por metro cuadrado de espacio, etc)
- Dedicar grupo especial del sector privado a identificar y denunciar los informales que violen normas de trabajo, impuestos, seguridad y salud a los entes competentes

Entorno cultural

- Crear campaña masiva para exigir factura con IVA (aplicable a todos los sectores)
- Implementar una campaña masiva de comunicación para incentivar la lectura de libros originales, financiada por el sector privado y el sector público
- Divulgar el pie de imprenta y convertirlo en un sello que el público exija

Detalle proyectos bandera y otras iniciativas clave

- 1 Diseñar, ejecutar y medir la formación del recurso humano a todo nivel: Técnico, tecnológico y profesional
- 5 Desarrollar programas que reduzcan la informalidad en el sector
- 16 Fortalecer el gremio ampliando sus funciones y oferta de servicios
- Promover, impulsar y fortalecer la función de la I+D+i en los Centros de Desarrollo Tecnológicos al servicio de la industria
 - Desarrollar actividades para:
 - Fomentar y fortalecer el trabajo en equipo al interior de la industria con base en los principios de buenas practicas asociativas
 - Optimizar la cadena de suministro para reducir costos logísticos
- 20 Fomentar la transformación de la industria hacia servicios digitales
- Fomentar la internacionalización y desarrollo de mercado de la industria

Las agremiaciones en el mundo han alcanzado diferentes niveles de desarrollo

FEIGRAF CANAGRAF **ABIGRAF ANDIGRAF PIA/GATF** PIA fue fundada en Fundada en 1965 Fundada en 1977 Fundada en 1965 Fundada en 1975 1887. Asociación Descripción más grande a nivel mundial 28 sedes (Canadá 28 delegaciones Compuesto por 23 20 delegaciones 1 sede en Bogotá v México) 12 empleados en gremios y 5 30 empleados en Regional en Estructura 80 empleados en sede central asociaciones sede central Medellín sede central 3 empleados 7 empleados Toda la cadena de Sólo impresores Empresas de artes Sólo impresores Parcialmente Participa en gráficas v abierta a la cadena valor **Miembros** comisión del árbol manipulados de de valor al libro papel y cartón **-** ~12,000/40,000 **4.000/14.900** Agrupa a todos los **7**,000/20,000 **115/4,700** Afiliados/ gremios de la Total industria gráfica empresas española Alta Media Media - baja Media – alta Media-Baja Variedad de Incluye innovación (subcontratación) (Coordinador y (alianzas y (alianzas) oferta de subcontratación) subcontratación) servicios Enfoque en Centro de Miembro de Provecto Alianza con exportación de Promoción promoción de Intergraf GRAPHIA para la Proexport libros (primer del sector en exportaciones promoción de exportador el exterior exportaciones mundial)

PIA es la mayor asociación a nivel mundial y ofrece un avanzado portafolio de servicios a sus afiliados

NO EXHAUSTIVO





Afiliados:

- Es la mayor asociación a nivel mundial
- Representantes en EE.UU., Canadá y México
- El valor de la membresía se calcula según los ingresos del afiliado (250 a 3,500 dólares). Valor especial para académicos, estudiantes y empresas internacionales

Estructura:

- Consejo directivo de 32 participantes
- Seis gerencias: Tecnología digital, Finanzas, Mercadeo, Capacitación, Gobierno, Investigación y Tecnología

Proyecto para desarrollo de la industria:

- Desarrollo de encuesta de ratios donde las compañías del sector envían de forma anónima información financiera/operativa
- PIA entrega a los participantes información de cada empresa vs. el segmento en que se encuentra
- Por un pago adicional se pueden entregar análisis a la medida
- Miembros participantes de esta iniciativa han visto aumentos en ventas del 5% y de utilidades en 50%

Servicios ofrecidos:

- Estudios económicos: Análisis económicos y sectoriales. Análisis de mejores prácticas. Encuestas trimestrales sobre el desarrollo de la industria.
- Investigación técnica: Certificación ISO 2846 (manejo y transparencia de color). Servicios de consultoría
- Servicios ambientales y seguridad industrial: Acceso a últimas noticias y a línea de información continua
- Relaciones con Gobierno: inversión en gastos de lobby ante el gobierno de US\$ 500.000
- Desarrollo de grupos de trabajo:
 Participación en asociaciones como el Digital Print Council, E-Business Council, Print Sales and Marketing Executives
- www.printworkers.com: Banco de profesionales
- Descuentos a sus afiliados con proveedores de la industria (logística, tecnología etc.)

CANAGRAF está orientado a promover las exportaciones y subcontrata varios de sus servicios







Afiliados:

- Tres tipos de membresía dependiendo de número de cupos de capacitación y espacios en directorio sectorial y revista Canagraf (130 a 500 dólares)
- Cada afiliado reúne un glosario de términos técnicos que se usan en la industria a nivel internacional
- Seis estudios del sector a nivel local. e internacional

- **Estructura:** Consejo Directivo: Representantes de cada delegación
 - Gerencias: Promoción y editorial

Proyecto para desarrollo de la industria:

- Creación de la Impulsadora de la oferta exportadora de artes gráficas; combina actividades de inteligencia de mercados, capacitación y promoción
- Iniciar la identificación de mercados con EE.UU. Luego Mercosur y finalmente Asia y Europa

Servicios ofrecidos:

- Capacitación: Desarrolla programas de formación gerencial y técnico, fomenta la cooperación de las empresas para desarrollar talento
- Estudios económicos: Desarrolla estudios periódicos de la evolución de la industria local e internacional
- Bolsa de trabajo: Mantiene una base de datos de la base de talento humano
- Peritajes: Desarrolla análisis en sus laboratorios con el fin de solucionar disputas
- Iniciativas con la cadena de valor: Desarrolla reuniones periódicas con los miembros de la cadena para desarrollar provectos de fortalecimiento de toda la industria

Con el objetivo de mantener una estructura de personal ajustada, el gremio subcontrata una gran variedad de funciones

NO EXHAUSTIVO

FEIGRAF es un gremio de gremios y ofrece servicios a toda la industria



Afiliados:

- Agrupa los gremios de las comunidades autónomas y asociaciones especializadas (p.ej.: Asociación de pre-impresión). Gremio de gremios
- Tiene miembros adheridos representados por personas naturales con amplio conocimiento de la industria (docentes, investigadores, etc.)
- Cada gremio paga mensualmente una membresía dependiendo del número de afiliados

- Estructura: Asamblea general compuesta por un representante de cada afiliado. Su capacidad de voto refleja el tamaño relativo vs. otros gremios
 - Una gerencia administrativa

Alianzas:

 Intergraf (International Confederation for Printing and Allied Industries) con el fin de explorar sinergias con países europeos

Proyecto para el desarrollo industrial:

- Cursos de actualización al profesorado en artes gráficas
- Promociona la industria gráfica para atraer talento a través de: www.trabajaenartesgraficas.com



ABIGRAF se ha enfocado en fomentar las exportaciones



Afiliados:

 Es la mayor asociación de Latinoamérica por afiliados

Estructura:

- Consejo Directivo: Representantes de cada delegación
- 6 Gerencias: Mercadeo, Jurídica, Administración, Finanzas, Graphia (exportaciones) y Capacitación

Proyecto fomento de exportaciones:

Proyecto GRAPHIA: Alianza con APEX Brasil para desarrollar las exportaciones del país Tradicionalmente Brasil se ha soportado en la escala de su mercado local (exporta ~1% de su producción). Sin embargo, las empresas locales han iniciado una mayor internacionalización buscando fuentes de crecimiento

Servicios ofrecidos:

- Capacitación: Basa su éxito en la alianza con el Senai y proveedores de tecnología
- Asesoría Jurídica: Busca implantar mejores prácticas laborales y tributarios. Orienta a sus afiliados en cambios de regulación
- Estudios Económicos: Desarrolla estudios del mercado local.
 Analiza impacto de nuevas tendencias
- Charlas y seminarios: Busca desarrollar discusión en términos de costos, calidad, etc.
- Fomento asociatividad: Alianza con sus agremiados a obtener escala mediante servicios compartidos

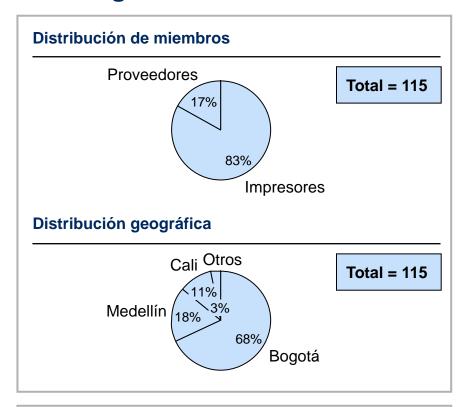
En los últimos años el gremio se ha enfocado en desarrollar iniciativas de sostenibilidad y calidad

Andigraf reúne a los impresores gráficos y principales proveedores de la industria de comunicación gráfica en Colombia

NO EXHAUSTIVO

Fundado en:	 1975 como asociación
Oficinas en:	Bogotá (sede principal)Medellín (oficina regional)
Visión:	 Ser una agremiación representativa Representar intereses de sus empresas ante el gobierno, mercado, etc.
Objetivos:	 Velar por los intereses de sus agremiados Fortalecer la industria Ampliar la oferta de valor a través de nuevos servicios

Departamentos:	Investigaciones EconómicasComercialFinanciero
Servicios:	 Desarrollo de alianzas para fortalecer la industria Implementación de acciones ante el Gobierno Estudios económicos Eventos
Asociaciones:	Miembro de Colatingraf (2007)
Alianzas:	 Proexport, Segurexpo, Bancoldex



Participantes:

- Junta Directiva
 - 8 miembros
 - Sólo participan impresores en la Junta
 - Máximo tres años seguidos en Junta

NO EXHAUSTIVO

Andigraf ha liderado las iniciativas para fortalecer la industria de la comunicación gráfica

Principales iniciativas

Desarrollo de alianzas para el fortalecimiento de la industria

Actividades

- Análisis de oportunidades del régimen franco
- Alianza con Araujo Ibarra
- Determinación de tres proyectos (Bogotá, Costa Atlántica y Valle)

Fortalecimiento organizacional de sus afiliados

- Desarrollo de encuesta de opinión industrial conjunta
- Elaboración y análisis de información sectorial

Estudio de valor agregado

- Determinación de nichos de mercado y oferta requerida para 4 productos gráficos en el exterior
- Convenio con Proexport

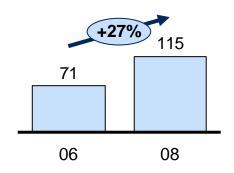
Otros servicios de soporte/ apoyo a los agremiados

- Participación en tratados de libre comercio (p. ej. EFTA, Canadá, Unión Europea)
- Desarrollo de acciones ante el Gobierno (p.ej. diferimientos arancelarios)

Principales resultados

Número de afiliados

empresas



En Colombia existen diferentes oportunidades para fortalecer la oferta del gremio

Estructurar programas con proveedores de tecnología

 Desarrollar programas de capacitación con proveedores e industriales (p.ej.: caso Estro en México)

Motivar el aumento de productividad a través de información sindicada

- Procesar encuestas por segmento para generar benchmarks de la industria local
- Analizar resultados a través de estudios por segmento
- Desarrollar asesorías puntuales con base en valores promedio



Desarrollar inteligencia de mercado local e internacional

- Desarrollar estudios de mercado mediante alianzas externas (p.ej.: Proexport)
- Determinar requerimientos operativos / logísticos / regulatorios para alcanzar dichos mercados
- Desarrollar plan de acción ante tendencias mundiales

Explotar sinergias al interior de la cadena de valor

- Fomentar la confianza al interior de la cadena
- Desarrollar mayores canales de comunicación con gremios / asociaciones afines
- Estructurar proyectos de interés común dentro de la cadena

NO EXHAUSTIVO

Materializar estas oportunidades requiere un desarrollo gradual . . .



Situación actual Campeón regional

Agremiados

- Baja penetración en número de afiliados
- Baja participación de agremiados (una fracción participa activamente)
- Aumento de afiliados en cada segmento
- Fortalecimiento de la regional Medellín
- Mayor participación de afiliados en desarrollo de la industria
- Alta participación de impresores de diferentes tamaños
- Ampliación de presencia a nuevas ciudades
- Alto número de afiliados participando activamente
- Activa participación de proveedores y academia

Servicios de valor agregado

- Oferta moderada de servicios de valor agregado
- Inteligencia de mercado en dos mercados clave
- Iniciativas de cooperación
- Alto desarrollo de inteligencia de mercado en varios mercados clave
- Desarrollo de actividades de innovación

- Unión al interior de la cadena de valor
- Actuación independiente entre gremios / asociaciones pertenecientes a la cadena
- Estructuración de un proyecto de interés común (p.ej.: libro de bajo costo)
- Trabajo conjunto con cooperativas de impresores
- Implementación de varios proyectos para el desarrollo de la cadena (p.ej.: desarrollo de marca "green")
- Desarrollo de gremio de gremios (Caso FEIGRAF)

...y desarrollar capacidades organizacionales de acuerdo a la aspiración



El desarrollo del talento humano y la mejora en productividad requerirá una estrecha coordinación entre Andigraf y Cigraf



Necesidad de seleccionar la mejor estructura de trabajo conjunto entre ambas instituciones

Detalle proyectos bandera y otras iniciativas clave

- 1 Diseñar, ejecutar y medir la formación del recurso humano a todo nivel: Técnico, tecnológico y profesional
- Desarrollar programas que reduzcan la informalidad en el sector
- 16 Fortalecer el gremio ampliando sus funciones y oferta de servicios
- 18 Promover, impulsar y fortalecer la función de la I+D+i en los Centros de Desarrollo Tecnológicos al servicio de la industria
 - Desarrollar actividades para:
 - Fomentar y fortalecer el trabajo en equipo al interior de la industria con base en los principios de buenas practicas asociativas
 - Optimizar la cadena de suministro para reducir costos logísticos
- Fomentar la transformación de la industria hacia servicios digitales
- Fomentar la internacionalización y desarrollo de mercado de la industria

Para que la industria alcance su aspiración es necesario fortalecer en Colombia I&D



El Center for Technology and Research⁽¹⁾ –CTR-es un ejemplo de un caso exitoso de un centro de I+D+i para la industria americana

Modelo



Factores de éxito

Desarrollo de más de 200 títulos al año en investigación

- CTR desarrolla anualmente investigaciones enfocadas en diagnosticar la situación actual de la industria mundial y americana y sus perspectivas a futuro
- Este conocimiento le permite estar un paso al frente de muchos de los países con tradición en impresión

Desarrollo de proyectos especiales para generar recursos

- Parte del conocimiento generado por CRT es financiado por actividades de valor agregado:
 - Benchmarks la medida
 - Consultorías

Integración con la PIA

- Con la fusión de PIA y GAFT sus afiliados obtienen todos los servicios requeridos bajo un mismo techo
- Se generan sinergias entre la operación de las dos sociedades

(1) Antiguo GATF

En Colombia, Cenicaña es un ejemplo local de cómo un centro de I+D+i ha sido clave para el desarrollo de la industria azucarera

Modelo



de investigación en el

Factores de éxito

Participación activa de la industria

 Los gerentes de los ingenios participan activamente en las decisiones de investigaciones de Cenicaña (reuniones mensuales)

Todos los jugadores aportan la misma proporción de sus ventas

 Todos los ingenios aportan el 0.6-0.8% de las ventas a Cenicaña

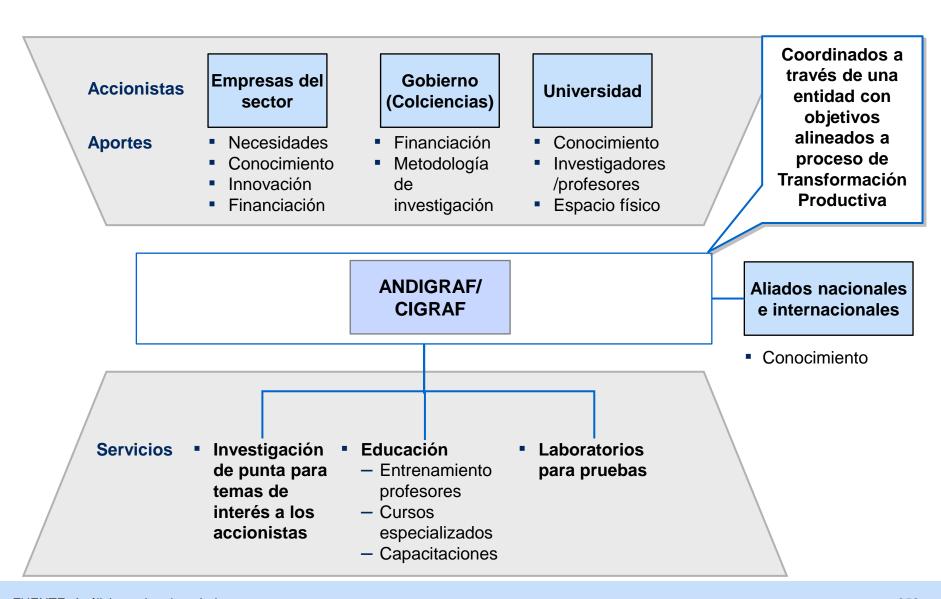
Los resultados de las investigaciones y las soluciones a problemas se comparten a todos los accionistas

 Todos los ingenios comparten sus problemas y mejores prácticas y las soluciones a los problemas se divulgan entre todos los accionistas

mundo

ILUSTRATIVO

Colombia puede fortalecer la I+D+i para la industria gráfica, coordinando los esfuerzos existentes



El desarrollo del centro de I+D+i debería ser gradual





Actual Campeón regional

Corto plazo

- Proceso de certificación de las empresas
- Formación de profesores
- Consultoría en mejoras operativas

Largo plazo

- Desarrollo de materias primas (p.ej.: cartones ecológicos amigables con el medio ambiente)
- Diseño de productos (p.ej.: Diseño de empaques, material POP, libro ecológico etc.)
- Desarrollo de aplicaciones (p.ej.: insertos online)

Detalle proyectos bandera y otras iniciativas clave

- 1 Diseñar, ejecutar y medir la formación del recurso humano a todo nivel: Técnico, tecnológico y profesional
- 5 Desarrollar programas que reduzcan la informalidad en el sector
- 16 Fortalecer el gremio ampliando sus funciones y oferta de servicios
- Promover, impulsar y fortalecer la función de la I+D+i en los Centros de Desarrollo Tecnológicos al servicio de la industria
 - Desarrollar actividades para:
 - 19 Fomentar y fortalecer el trabajo en equipo al interior de la industria con base en los principios de buenas practicas asociativas
 - Optimizar la cadena de suministro para reducir costos logísticos
- Fomentar la transformación de la industria hacia servicios digitales
- Fomentar la internacionalización y desarrollo de mercado de la industria

Existen varios ejemplos de colaboración en la industria de la comunicación gráfica

Actividad	País	Descripción
Servicios logísticos		 La PIA ha desarrollado acuerdos con proveedores logísticos para que sus afiliados tengan acceso a programas preferenciales (p.ej.: FedEx ofrece 26% de descuento por envíos de un día para otro)
Compra de materia prima		 ABIGRAF cuenta con área enfocada a formar centros, cooperativas o consorcios, con el fin de proporcionar a los asociados facilidades en operaciones de crédito, compra y venta de materia prima, insumos y productos gráficos
Capacitación personal	*	 El grupo ROMO en México presta sus instalaciones para realizar sesiones prácticas de los módulos desarrollados por el programa ESTRO. En estos cursos participan técnicos de cualquier empresa del sector en México
Comercializador internacional		 INNOVACIÓN, empresa comercializadora parte de la holding de Coimpresores de Colombia, está enfocada en comercializar toda la gama de productos de sus accionistas con empresas multinacionales. El objetivo en 2009 es alcanzar mercados internacionales

Sin embargo, para lograr cualquier esquema de colaboración es necesario

desarrollar confianza entre los empresarios

"En una oportunidad una de mis maquinas tuvo un daño y le pedí a un competidor que me ayudara con un pedido. Ese competidor después se apropió de mi cliente "

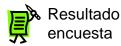
Empresario de la Industria Gráfica

> "No considero oportuno que proveedores hagan parte de la Junta Directiva de ANDIGRAF " Empresario de la Industria Gráfica

"Es muy complicado que una iniciativa de desarrollo de benchmarks elaborado por el gremio tenga éxito ya que yo y mis competidotes no nos sentimos cómodos compartiendo información a un tercero "

Empresario de la Industria Gráfica

> "No me imagino un escenario donde invito a mis competidores a conocer mi área de producción " Empresario de la Industria Gráfica



Factores culturales como confianza son los más críticos para implementar las iniciativas según la encuesta desarrollada por los miembros del comité sectorial

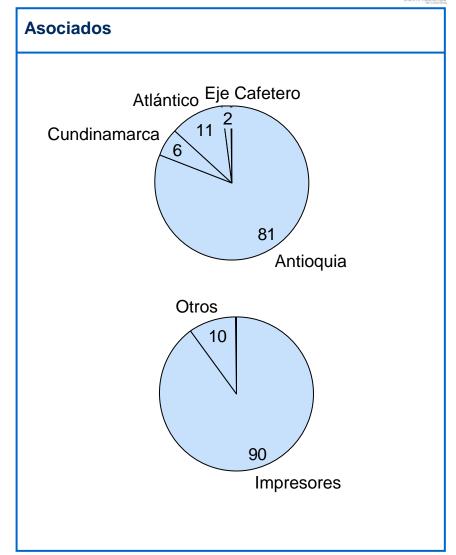
Existe un caso en Colombia que a partir de la creación de confianza se generó altos niveles de cooperación





Descripción

- ☐ Coimpresores de Colombia es una empresa asociativa sin ánimo de lucro
- □ Nace en Antioquia 1965
- ☐ Hoy en día agrupa a 202 empresarios de las artes gráficas, papelería y afines (Editoriales, formas, publicomerciales, empagues etc.)
- ☐ El tamaño promedio de un asociado es de 15 empleados
- ☐ Los asociados aportan 2% de sus compras como aporte recurrente
- ☐ La cooperativa vende papeles, cartones e insumos nacionales e importados
- ☐ Proveedores: Ricoh, Tintas S.A., Cartón de Colombia. Suzano etc
- ☐ Objetivo: transformar la cultura de los jugadores de la industria gráfica de una centrada en competencia de precios a una de innovación y valor agregado
- □ Proyectos:
 - Prodes: Proyecto con ACOPI que busca desarrollar estrategias de mercadeo conjuntas
 - Sucesores: proyectar líderes dentro de los asociados



Existe un caso en Colombia que a partir de la creación de confianza desarrolló altos niveles de cooperación

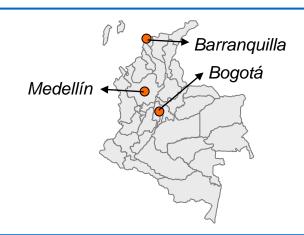
EJEMPLO SELECCIONADO



Infraestructura

- ☐ Tiene una sede en Medellín y centros logísticos en Barranquilla y Bogotá
- El objetivo a mediano plazo es seguir aumentando la cobertura geográfica





Estructura

- ☐ La holding se encuentra en estructuración
- Cada empresa es manejada por un consejo de administración/de accionistas de cinco participantes
 - Coimpresores representa la cooperativa
 - Innovación en la compañía comercializadora
 - Halcones es la agencia de viajes se enfoca en organizar misiones al exterior



El desarrollo de este proceso de cooperación ha sido gradual

EJEMPLO SELECCIONADO

Caso:





Compras de materia prima/tecnología

- La cooperativa es unos de los compradores más relevantes de papel/cartón en el país
- Acuerdos con proveedores
- Préstamos a asociados



Desarrollo de confianza a través de actividades sociales

- Tres años de transformación cultural
- Desayunos, paseos, recreación



Estructuración de programas de formación

 Diplomados (p.ej.: diplomado en innovación en asocio con Proexport, ANDIGRAF, CIGRAF entre otros)



Organización de visitas nacionales e internacionales

- Feria Andigráfica
- Feria de Miami
- Drupa (más de 70 asistentes)



Creación de comercialización internacional

- 164 asociados de Coimpresores de Colombia representan el 49% del capital
- 49% Coimpresores y 2% empleados
- ~1.4 millones de dólares en capital aportado
- Oferta de todo tipo de productos impresos (cuadernos, material POP, publicomerciales etc)

La industria gráfica puede desarrollar varias estrategias con el fin de desarrollar la colaboración entre sus integrantes

Crear confianza Compartir procesos Comercializar conjuntamente

- Desarrollar mesas regionales con temas de interés común
- Crear cursos de actualización para el management de las compañías
- Desarrollar comités para compartir información/mejor es prácticas
- Crear estándares básicos para la industria local
- Estructurar piloto de compra de materia prima
- Ampliar piloto a otras empresas y otras ciudades del país
- Ampliar
 asociatividad a
 otras actividades
 (p.ej.: Logística de
 transporte, compra
 de maquinaria,
 formación de
 personal)
- Desarrollar mesas de trabajo por segmento con el fin de identificar compatibilidades entre empresas locales
- Desarrollar estándares comunes de producción para asegurar uniformidad en productos enfocados al exterior
- Estructurar asociación que comercialice los segmentos y productos de varias empresas en el exterior

Grado de cooperación





Detalle proyectos bandera y otras iniciativas clave

- 1 Diseñar, ejecutar y medir la formación del recurso humano a todo nivel: Técnico, tecnológico y profesional
- Desarrollar programas que reduzcan la informalidad en el sector
- 16 Fortalecer el gremio ampliando sus funciones y oferta de servicios
- Promover, impulsar y fortalecer la función de la I+D+i en los Centros de Desarrollo Tecnológicos al servicio de la industria
 - Desarrollar actividades para:
 - Fomentar y fortalecer el trabajo en equipo al interior de la industria con base en los principios de buenas practicas asociativas
 - Optimizar la cadena de suministro para reducir costos logísticos
- Fomentar la transformación de la industria hacia servicios digitales
- Fomentar la internacionalización y desarrollo de mercado de la industria

En muchas ocasiones se ha mencionado el fin de la era del papel, sin embargo se ha mantenido su utilización

"Llegó la hora de la oficina sin papel" Business Week, 1975

"Para el fin de siglo, viviremos en un sociedad sin papel" Fortune "10" CEO, 1986

"Si el servicio de correo no mejora, el 60% de éste será entregado electrónicamente para el año 2000"

Wall Street Journal, 1987

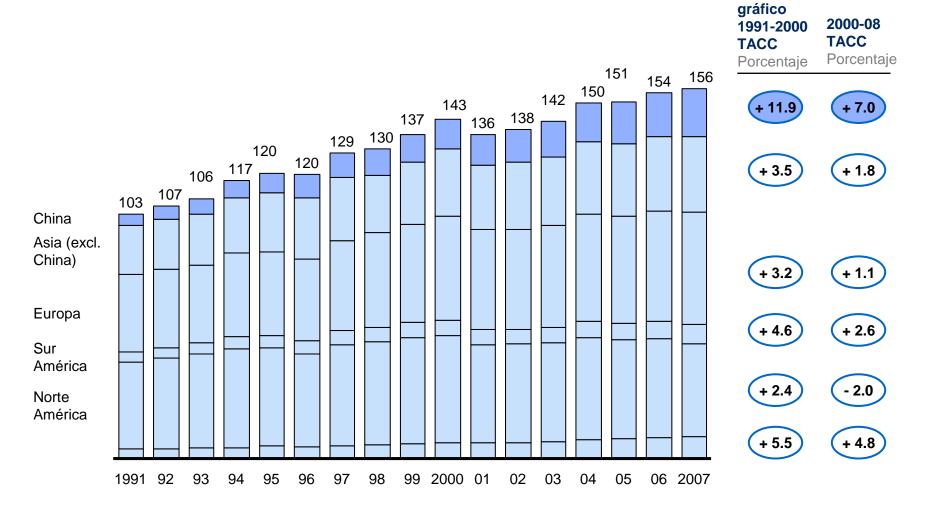
"Correo electrónico....podría reemplazar el 25% del correo físico en el 2000."

TIME Magazine, 1998

Demanda de papel

El crecimiento de la demanda de papel gráfico se ha mantenido gracias a los países emergentes



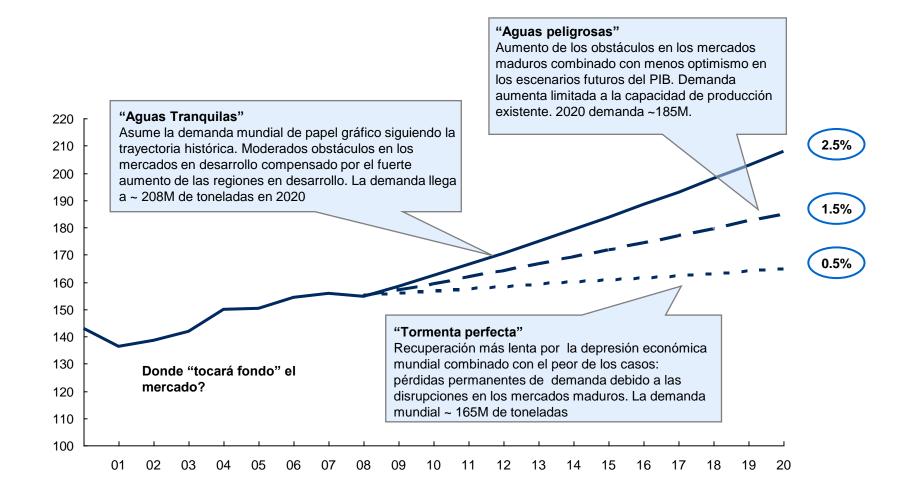


FUENTE: RISI, Análisis BMI

A futuro se espera que la demanda mundial esté estimulada también por los países emergentes y aumente entre un 0,5% y un 2.5%

Millones de toneladas

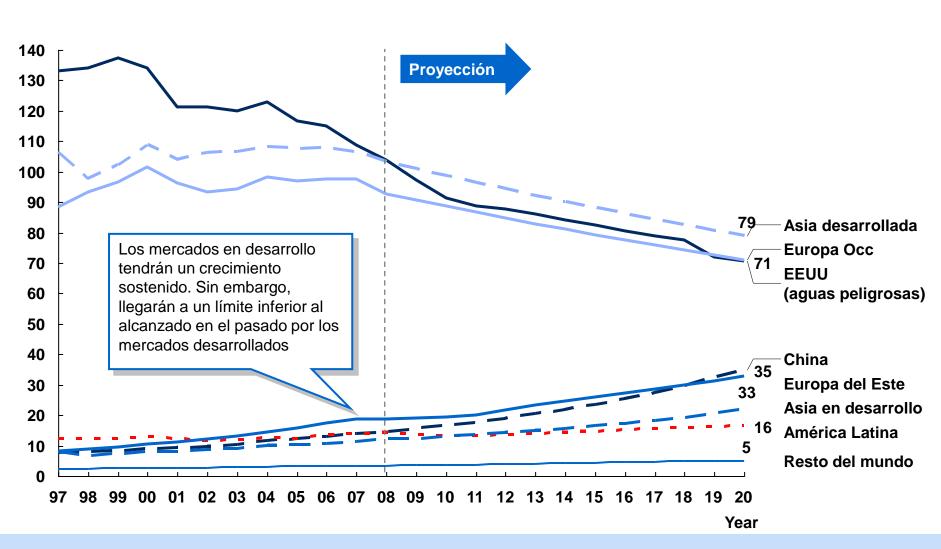




FUENTE: Análisis McKinsey

La brecha del consumo entre los países en desarrollo y los desarrollados se irá cerrando

Consumo Kg per capita

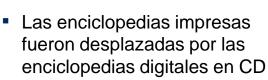


Sin embargo, hay que estar preparados para que los cambios no nos tomen por sorpresa





Las enciclopedias digitales están siendo desplazadas por enciclopedias gratuitas





La industria como la conocemos puede cambiar en 2032 o incluso antes

Tendencias tecnológicas



E-readers



Insertos y catálogos en línea



Cambio de periódicos a distribución en línea



Libros digitales gratuitos



Cobro y formatos electrónicos



Historiales médicos electrónicos

Tendencias sociales



Cambio a hábitos de lectura en línea



Quiebra de periódicos de EE.UU.

Mientras la demanda de papel gráfico históricamente ha mostrado cambios cíclicos, estas nuevas tendencias representan pérdidas permanentes de demanda y necesitan ser entendidas a fondo

FUENTE: Análisis McKinsey 267

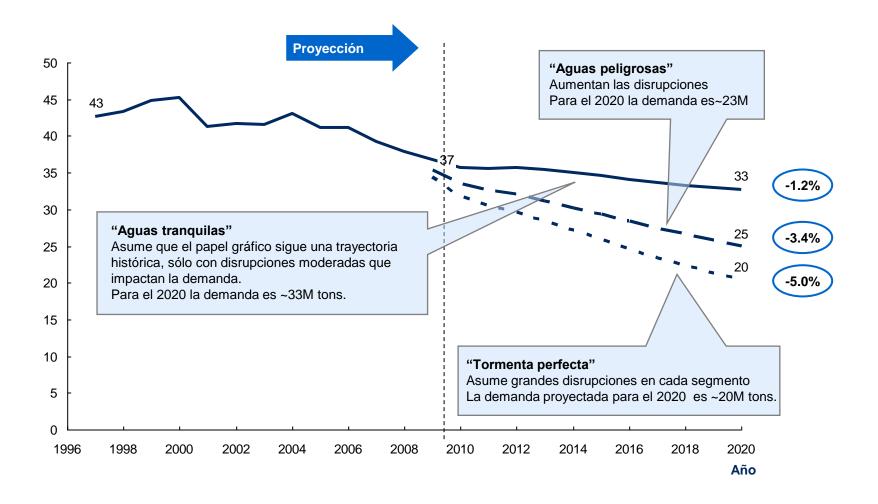
EE.UU. es el principal mercado a nivel mundial y su consumo de papel gráfico podría decrecer entre 1,2% y 5,0% para el año 2020

Aguas Tranquiilas
Aguas Peligrosas

Tormenta Perfecta

% TACC

Demanda de papel gráfico en Norte América, millones de toneladas



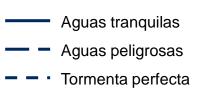
Cada subsegmento se va a afectar en forma diferenciada

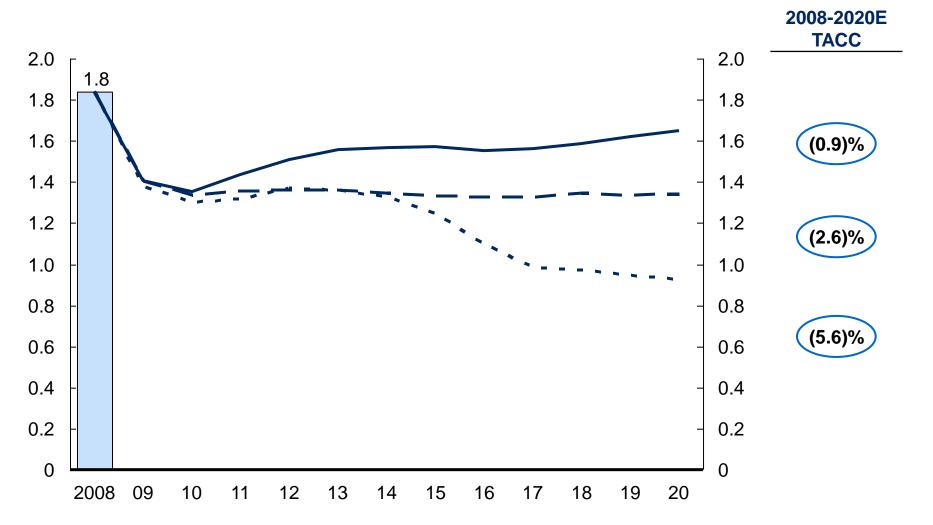
\bigcirc	Bajo riesgo
	Alto riesgo

Segmento	Nivel de Riesgo	Efecto
Periódicos	•	 Quiebra periódicos, decrecimiento en el número de páginas, cambio hábitos a lectura en línea, kindle DX
Fotocopias	•	 Cambio a medios electrónicos, políticas ambientales
Catálogos	•	 Grandes jugadores salen del negocio
Insertos		 Disminución en la circulación de periódicos
Revistas	•	 Kindle DX, lectura en línea, empresas salen del negocio
Libros	•	■ E-books, audiobooks, libros digitales gratis
Formas	•	 Facturación en línea, disminución de las formas continuas
Sobres	•	 Facturación electrónica, legislación anti-correo directo
Directorios	•	 Consolidación en el mercado de directorios, eliminación de páginas blancas como requisito
Otras impresiones comerciales	•	 Legislación anti-correo directo, reducción de requerimientos en reportes financieros, cambio a PDFs
Empaques/Etiquetas	0	 Ninguno la demanda y está atada al PIB

Para libros impresos se espera una caída anual de la demanda entre 0.9% y 5.6%

Millones de toneladas



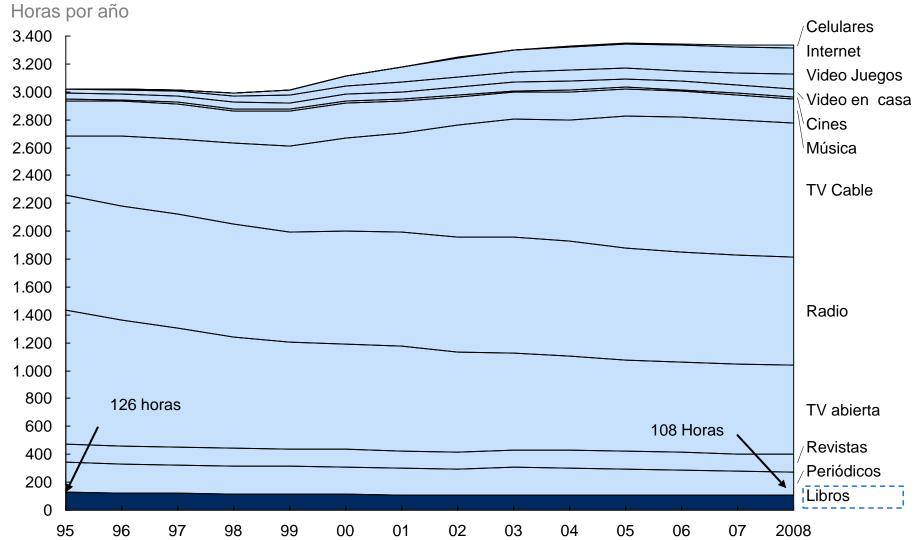


FUENTE: Análisis McKinsey

Originado por una caída en la lecturabilidad . . .



Tiempo dedicado por persona en los diferentes medios



... sumando a que se han desarrollando varios proyectos de libros sin costo ...



- ☐ Creado en Julio de 1971, es la biblioteca digital más antigua
- □ Dirigido por "The Project Gutenberg Literary Archive Foundation", aunque asociados con otros proyectos (p.ej., Distributed Proofreaders), quienes ayudan a gestionar el contenido
- Actualmente, más de 27,000 libros disponibles con más de 400 nuevos títulos producidos cada mes
- □ Las obras principales son de dominio público excepto los libros con derecho de autor y los que tienen restricciones de copia. La mayoría de los libros se encuentran en texto plano (html) y formato PDF
- ☐ También publican archivos multimedia (p.ej., música MIDI, video e imágenes)

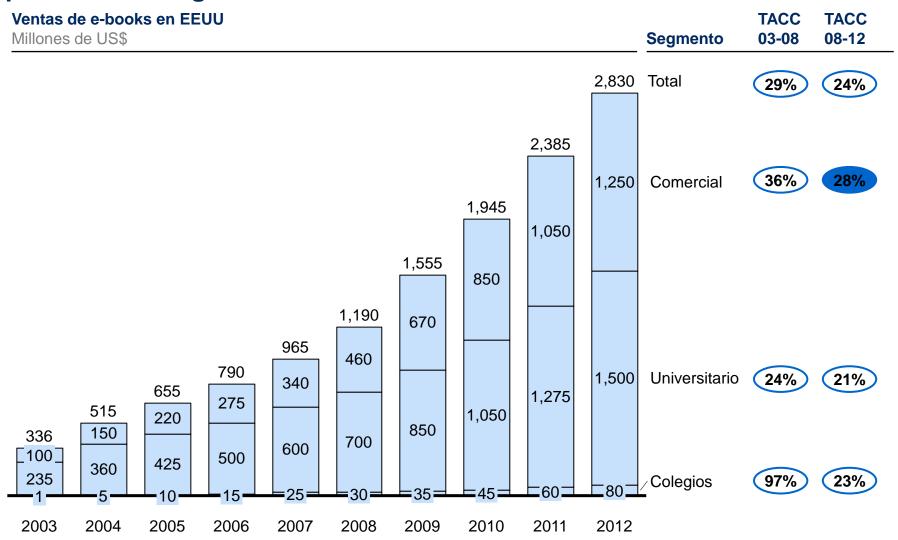


- ☐ El servicio, anteriormente conocido como Google Print, se lanzó en el 2004
- □ Apoyado por más de 20 grandes instituciones (p.ej., Harvard University, New York Public Library), Google planea digitalizar 15 millones de volumes para el 2014
- ☐ Más de 7,000,000 libros disponibles
- ☐ Google Book Search permite que las obras de dominio público y otros materiales sin derechos de autor , puedan ser descargados en formato PDF

... y al desarrollo del E-book



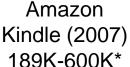
En el caso de e-books se espera que el segmento comercial crezca más que los otros segmentos



Los resultados en el año de lanzamiento fueron satisfactorios...

Kindle – comparado con los dispositivos con mayor recurso para la comunicación en masas, juegos y música- tiene relativamente un buen primer año de ventas⁽¹⁾ en unidades







Apple iPod (2001) 376K



(1999) 165K⁽²⁾



Palm Pilot (1997) 0.5-1M

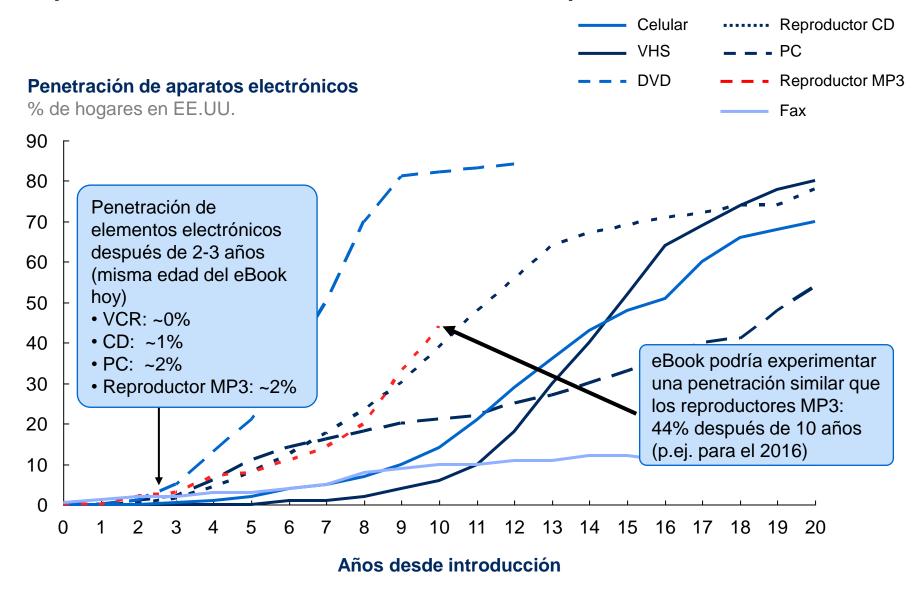


Nintendo Gameboy (1989) 2.8M

⁽¹⁾ Con base en estimaciones debido a que Amazon no ha comunicado cifras de ventas o ingresos para el Kindle

⁽²⁾ Número de los usuarios de Blackberry en los primeros dos años del RIM 2001

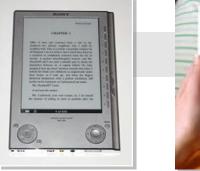
... su penetración actual es acorde a la de otros productos electrónicos



Los lanzamientos han dinamizado la demanda por esta tecnología

- La tecnología de papel electrónico permite el uso de nuevos dispositivos como el Amazon Kindle y
 el Sony Reader, aunque algunos de los dispositivos que actualmente están en el mercado usan la
 pantalla LCD
- Estas nuevas tecnologías son más fáciles de leer y hacen que la experiencia de lectura sea como el de un libro tradicional

Pantallas de papel electrónico



Sony Reader Lanzamiento: Sept. 2006

Pantalla: 6 pulgadas, 600x800 mp 8 niveles de gris Papel electrónico E Ink



Amazon Kindle Lanzamiento: Nov. 2007

Pantalla: 6 pulgadas, 600x800 mp 4 niveles de gris Papel electrónico E Ink



Amazon Kindle
DX
Lanzamiento:
Mayo 2009
Pantalla: 9.7
pulgadas

Pantalla: 9.7
pulgadas
16 niveles de gris
Papel electrónico
E Ink

Pantalla LCD



REB1200

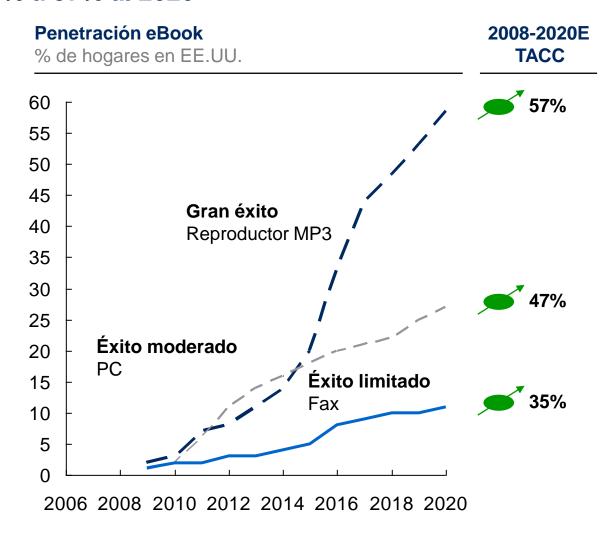
Pantalla: 6 pulgadas LCD a Color



eBookwise 1150

Pantalla: 5.5 pulgadas, 4 niveles de grises Resolución 0.5 VGA LCD blanco y negro E-book

Se estiman tres escenarios a futuro que implican un crecimiento entre 35% a 57% al 2020



- Si el eBook cuenta con el mismo éxito que el reproductor MP3, se podría lograr ~60% de penetración en el mercado de libros para el 2020
- Sin embargo, a diferencia del mercado de dispositivos portátiles de música, no hay un mercado establecido para los dispositivos de lectura de libros
- EBook enfrenta desafíos adicionales procedentes de las limitadas librerías digitales y la preocupación de pérdida en caso de robo

FUENTE: Estimados McKinsey 278

E-ink ha dinamizado este proceso de innovación

- E-ink es una compañía privada ubicada en Boston, EE.UU.
- Su tecnología es utilizada en el Kindle y muchos otros dispositivos de lectura
- Cuenta entre sus inversionistas con fondos de inversión privados, firmas de tecnología como Intel, Motorola y firmas de la industria gráfica como Toppan Printing
- La tecnología se basa en micro cápsulas blancas y negras del diámetro de un cabello humano que tienen cargas eléctricas positivas y negativas.
 Estas capsulas flotan sobre un fluido transparente.
 Las capsulas son controladas con descargas para formar imágenes y caracteres
- Actualmente se está desarrollando esta tecnología a color





FUENTE: e-ink

Incluso ya existen aplicaciones para I-phone



Stanza Fictionwise

- Descargas gratis para el iPhone y el iPod touch
- Se pueden adquirir más de 50000 títulos en la tienda de Fictionwise eReader
- Puede descargar de forma gratuita más de 50000 clásicos del Proyecto Gutenberg y otras fuentes.
- Puede leer libros Kindle de Amazon

"Combina el lector de la Stanza eBook con un funcional tablet Mac y se obtiene una gran amenaza para el Kindle."

The Motley Fool



Iceberg ScrollMotion

- Viene como parte de un todoen-uno cuando uno compra y descarga los títulos de libros de iTunes Store.
- Tiene acuerdos con grandes editoriales: Houghton Mifflin, Simon & Schuster, Random House, Hachette y Penguin Group USA

"Usted puede hacerse una idea de la aplicación que Apple hubiera desarrollado si hubiera incursionado inicialmente en este aplicativo para el iPhone."

Customer review

Sin embargo no todos los segmentos de libros se afectarán por igual

Segmentos

Alto impacto

Bajo impacto

	Segmentos					
Atributos digitalización	Niños	Escolares	Profesionales	Religiosos	Comerciales	Otros ¹
Complementarios on line						\bigcirc
Almacenamiento						\bigcirc
Personalización						
Herramientas de búsqueda						\bigcirc
Acceso en cualquier momento						\bigcirc
			Segmentos má afectados	S		

⁽¹⁾ P.ej coffe tables (libros de gran formato)

E-book

Existen varias oportunidades que se desarrollaran en la medida en que la penetración de eBooks aumente

Oportunidades de mercado

- Permitir a los lectores la muestra de capítulos de libros en el eBook
- Mejorar con las recomendaciones mediante la extracción de datos (con el permiso del consumidor), sobre el tema de interés de cada lector (por ejemplo, informar sobre libros gratuitos, además de los libros electrónicos comprados) y las revistas que los usuarios consumen en eBook
- Generar ventas cruzadas **con ediciones impresas y ediciones digitales** (p. ej.: "comprar una copia impresa para su colección", "enviar una copia a un amigo ")
- Desarrollar fidelización de libro / programas de recompensas para mejorar el número de compras por cliente con la marca y la editorial. Así mismo capturar los datos de clientes para una publicidad a la medida
- Establecer el eBook basado en préstamo (bibliotecas) para reforzar las relaciones con el 48% de los hogares de EE.UU. que utilizan las bibliotecas. Capturar información valiosa del cliente para desarrollar mercadeo a la medida

Innovación de precio

- Los precios pueden variar basado en el segmento, la estación, día de la semana, hora del día
- Crear un servicio de suscripción para el eBook (por ejemplo, como NetFlix)
- Generar mecanismos de publicidad con libros parcialmente pagados por lector
- Entregar libros periódicamente por suscripción
- Desarrollar un mercado de los libros usados (por ejemplo, el DRM que permita a los usuarios revender libros que hayan comprado y darle al editor una cuota por la segunda transacción)

Mejora de servicios

- Construir grupos de interés que mejoren la calidad de la experiencia de lectura en general (por ejemplo, compartir experiencias y compartir los comentarios mientras se lee)
- Compartir críticas literarias, muestras, listas de lectura con los miembros de un grupo de interés
- Habilitar la exploración cruzada de formato que permite a los consumidores cambiar sin problemas de un formato a otro por ejemplo, leer libros electrónicos y continuar con el formato de audio)

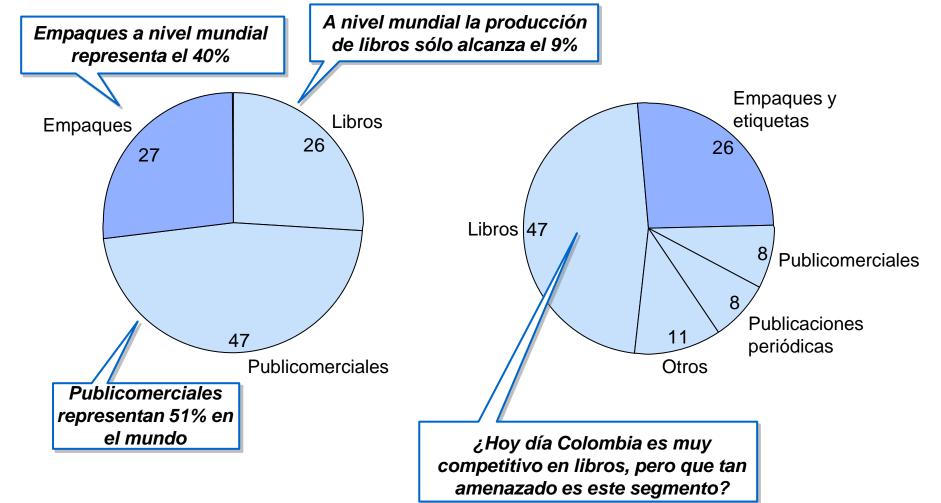
FUENTE: Análisis McKinsey

La producción y exportación de Colombia se concentra en los segmentos que pueden verse más afectados por la digitalización

Producción colombiana por segmento 2007

Exportaciones colombianas por segmento 2008

Segmento menos afectado por digitalización



FUENTE: PIRA, ANDIGRAF

La industria colombiana puede iniciar una transformación en el segmento de publicaciones

NO EXHAUSTIVO









Traducción



Transformación de la industria de la comunicación gráfica

Diseño



Generación de contenido



Especialización en impresión



Digitalización de publicaciones



La industria colombiana puede iniciar una transformación en el segmento de publicaciones (1/2)

NO EXHAUSTIVO

Oportunidades



Edición

- Editar contenido digital en español para toda la región, incluido EE.UU.
- Aprovechar el posicionamiento en toda la industria colombiana en libros para desarrollar servicios de edición, manejo de derechos de autor etc.



Manejo de librerías virtuales

 Desarrollar alianzas con empresas de gran escala para manejar sus contenidos virtuales



Diseño

 Convertir a Colombia en un referente en diagramación para ediciones digitales de libros, publicomerciales, etc.



Digitalización de publicaciones

 Desarrollar la industria colombiana en digitalización de contenido de ediciones físicas

La industria colombiana puede iniciar una transformación en el segmento de publicaciones (2/2)

NO EXHAUSTIVO



Traducción

Oportunidades

- Desarrollar el bilingüismo en la industria para desarrollar un centro de traducción de inglés a español
- Ser el referente regional en traducción de libros, documentos técnicos etc.



Generación de contenido

 Promover la generación de contenidos para segmentos específicos p.ej.: libros educativos, manuales especializados, etc.



Especialización en impresión

- Identificar un nicho de mercado que no se vea amenazado por la digitalización (caso Singapur)
- Enfocar la producción colombiana en un nicho para convertirse en un referente internacional



La industria colombiana podría participar en varios segmentos sujetos a digitizalizar

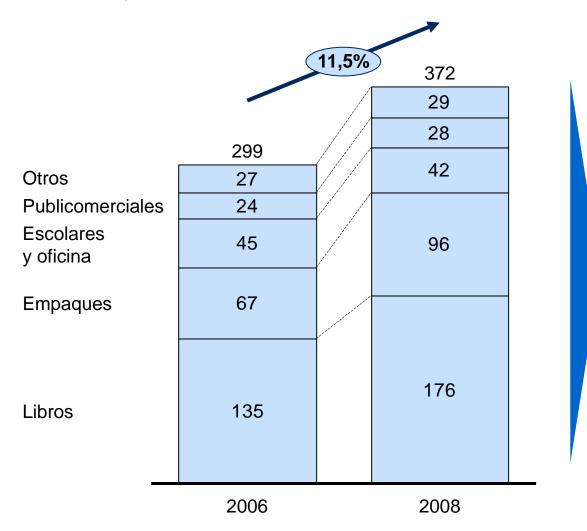
Segmentos		Descripción		
	Educación	 Libros de texto tanto para educación primaria y secundaria, como universitaria 		
	Negocios	 Estados financieros de las compañías, manuales de procedimientos, investigaciones de mercado, 		
	Medicina	 Manuales de procedimientos, récords de pacientes, documentos de aseguradores 		
	Ciencias	Reportes y manualesPublicaciones especializadas		
	Transporte	 Manuales de viajes, mapas, guías de viaje 		

Detalle proyectos bandera y otras iniciativas clave

- 1 Diseñar, ejecutar y medir la formación del recurso humano a todo nivel: Técnico, tecnológico y profesional
- Desarrollar programas que reduzcan la informalidad en el sector
- 16 Fortalecer el gremio ampliando sus funciones y oferta de servicios
- Promover, impulsar y fortalecer la función de la I+D+i en los Centros de Desarrollo Tecnológicos al servicio de la industria
 - Desarrollar actividades para:
 - Fomentar y fortalecer el trabajo en equipo al interior de la industria con base en los principios de buenas practicas asociativas
 - Optimizar la cadena de suministro para reducir costos logísticos
- Fomentar la transformación de la industria hacia servicios digitales
- Fomentar la internacionalización y desarrollo de mercado de la industria

Colombia ha tenido un buen dinamismo en sus exportaciones en los últimos años

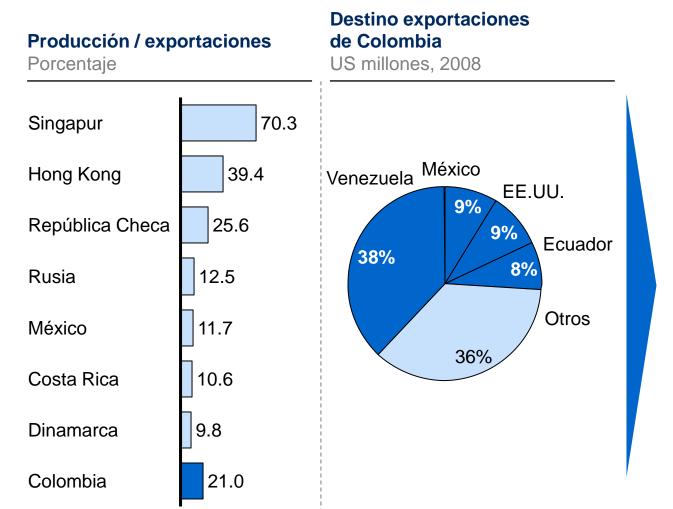
Millones de US\$



- La evolución de las exportaciones en Colombia ha sido muy positiva
- Colombia es el segundo exportador de la región sólo superado por México (1.162 millones de dólares)
- Colombia es el líder en exportación de libros en la región
- La proporción de exportaciones sobre producción es 21% mientras México tiene 11,7% y Brasil 0,7%
- Adicionalmente Colombia es el único país que tiene una balanza comercial relevante positiva

FUENTE: ANDIGRAF 289

Sin embargo, existe un potencial de aumentar las exportaciones y diversificar los mercados objetivo



Oportunidades

- Aumentar el porcentaje de exportaciones sobre la producción a niveles de Hong Kong o Singapur
- Aumentar penetración en el mercado de EE.UU.
- Desarrollar el mercado Mexicano,
 Centroamericano,
 Chileno y Argentino ¹

FUENTE: WIM; ANDIGRAF 290

⁽¹⁾ Comité Sectorial de aspiraciones Marzo 13 2009

Singapur determinó que debía enfocase en publicaciones científicas de alta calidad

NO EXHAUSTIVO

Singapur



Resultados

Mercados objetivo

 Reino Unido (cuarto exportador) y EE.UU. (quinto exportador)

Factores de éxito

- Creación en 2006 del programa "Desarrollo de habilidades para la industria gráfica"
- Selección de nicho de publicaciones científicas de alta calidad
- Creación de programas para el desarrollo de las PyMEs (motor de crecimiento)
- Implementación de programas de cooperación entre empresas de preprensa, impresión y postprensa. Adicionalmente fomenta especializaciones para optimizar procesos
- Promoción internacional de la industria como de alta eficiencia y gran fiabilidad en la entrega
- Promoción local del crecimiento de la industria para atraer instituciones educativas, fondos del gobierno y talento

Talento humano

- Apertura en 2002 del Instituto Tecnológico de Impresión
- Creación de contenido para los programas académicos con ayuda de industriales
- Creación de becas para atraer talento humano
- Continuo desarrollo de seminarios de externalizaciones

- 8 de los 12 mayores editores de publicaciones científicas técnicas y médicas están presentes en Singapur (Blackwell **Publishing** trasladó su sede central a Singapur)
- El número de empleados en 2006 fue de 17,651

La industria en Hong Kong entendió que sus habilidades lingüísticas generarían oportunidades de negocio

NO EXHAUSTIVO

Hong Kong



Mercados objetivo

- El 43% de las exportaciones van a EE.UU., (sexto exportador) seguido por el Reino Unido con 17%
- Empresas con base en Hong Kong están imprimiendo en China

Factores de éxito

- Anticipar el aumento de contenido internacional a ser traducido a chino
- Desarrollo de red de comunicaciones electrónica con el exterior facilitando intercambio de archivos electrónicos (textos e imágenes de alta resolución)
- Aprovechamiento de una cultura más liberal para manejar una gama más amplia de impresos vs.
 China continental
- Atraer impresores para ubicar sus centros de producción de Asia en Hong Kong
- Hace cinco años la industria ha venido desarrollando habilidades de edición de contenido exclusivamente on-line

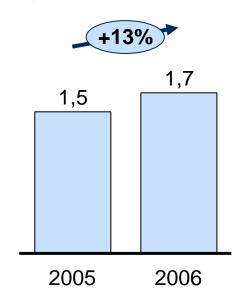
Talento humano

- Desarrollo de habilidades de traducción de otros idiomas al mandarín y al cantonés
- Aprovechamiento del manejo de inglés

Resultados

Exportaciones

US\$ Bn



 El número de empleados en mayo 2007 fue 37,660

La industria en la Republica Checa potencializó sus ventajas en la estructura de costos vs. Alemania

NO EXHAUSTIVO

República Checa



Mercados objetivo

 Alemania representa un 55% de las exportaciones. Un 22% restante se reparte entre Polonia, Austria y Eslovenia

Factores de éxito

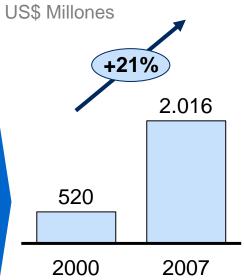
- Se aprovechó la estructura de costos y el manejo del idioma alemán para enfocar la industria al mercado alemán (P. ej.: 90% de libros producidos por CPI Books son enviados a países germano parlantes)
- Se fomentó la inversión extranjera de empresas alemanas (Goldmann Druck AG, CPI Books BV y Euro-Druckservice GmbH). De 2000 a 2005 la inversión extranjera creció 5.3% alcanzando US\$ 429,4 millones
- Se fortaleció el gremio "Union of Entrepreneurs in Polygraphy" con la colaboración de compañías, academia y proveedores
- El país apostó a una industria con tradición en impresión

Talento humano

- En 1984 se creó el Departamento de Artes Gráficas en la Universidad de Pardubice. Heidelberg AG aporta la tecnología a este programa a través de la Print Media Academy
- Se crearon 10 centros de formación para ofrecer cursos en impresión

Resultados

Ventas de productos impresos



- El 46.7% de la producción se concentra en Praga, el 12.3% en Bohemia
- El número total de empleados en 2006 fue de 42,769

Inclusive Perú, que anteriormente no era un referente en la región, ha presentado buenos resultados en su industria gráfica (1/2) NO EXHAUSTIVO



Factores

Descripción

Aprovechamiento logístico

- Producción cerca a puertos
- Actualmente fomentando exportaciones a mercados no regionales (p.ej. India y Europa)

Evolución mercado interno

- Crecimiento de la economía mayor al 7% en últimos 84 meses
- Crecimiento importante de la demanda interna
- Trabajo en conjunto con industrias clave (Minería, cosméticos y construcción)

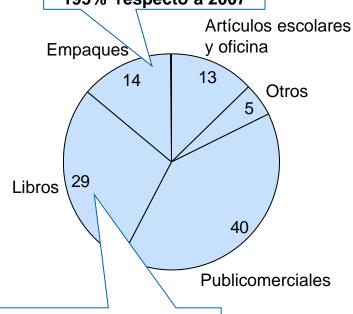
Política gubernamental

- Aranceles al papel entre 0% y 9%
- Incentivos fiscales para inversiones de capital. (0% Aranceles ; No IVA)
- Ley del libro agresiva

Exportaciones 2008

Porcentaie

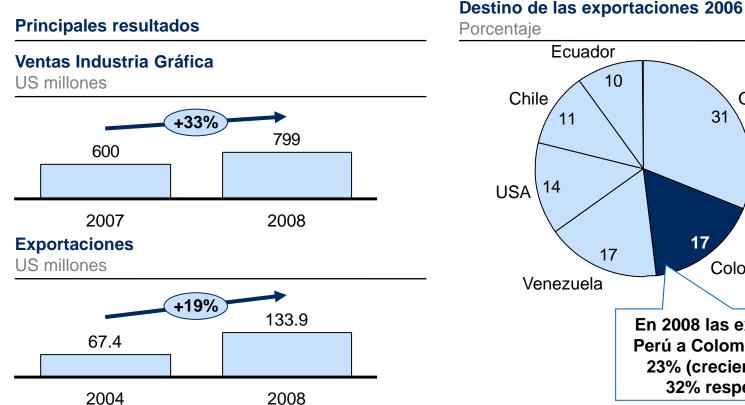
Exportaciones de empaques crecieron 195% respecto a 2007



Exportaciones de libros en dólares crecieron 256% respecto a 2007

Inclusive Perú, que anteriormente no era un referente en la región, ha presentado buenos resultados en su industria gráfica (2/2) NO EXHAUSTIVO





Otros 31 Colombia En 2008 las exportaciones de Perú a Colombia representan 23% (creciendo en dólares 32% respecto al 2007)

Como un primera etapa, Perú enfocó sus esfuerzos de exportación a países en área de influencia geográfica. Actualmente la industria busca ampliar su alcance a otros mercados Crecimiento de sector editorial del 30% en el último año

Para ser un campeón regional, Colombia tiene que trabajar dos frentes simultáneos

Desarrollar capacidades actuales

- Fortalecer o crear ventajas competitivas para cada uno de los segmentos
- Capacitar personal gerencial y de ventas (P.ej: idiomas, cotizaciones, regulación de comercio exterior)
- Desarrollar plataforma de ventas en inglés

Campeón regional

Identificar y explorar oportunidades

- Desarrollar inteligencia de mercado/nichos
- Anticipar tendencias de la industria para aprovechar oportunidades
- Desarrollar oferta de servicios adicionales a impresión
- Crear alianzas con otras industrias (P.ej: operadores logísticos)

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Descripción de otros niveles de cadena de valor
- Dinámica de impresores en Colombia
- Casos de éxito en Colombia
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera e iniciativas relevantes en detalle
- Iniciativas transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Sector de la comunicación gráfica en EE.UU.
- Análisis de informalidad
- Consecuencias de la crisis mundial
- Glosario

Existen 4 proyectos bandera transversales que generarán las condiciones para que los sectores alcancen su aspiración

	Cosméticos y productos de aseo		Energía	Ind. Gráfica	Textil. Confección diseño y moda	Autopartes	BPO&O/IT	
Recursos Humanos		1. Estable	cimiento de	convenidos	educativos (p.	ej. SENA)		
Normatividad				2. Combatir la informalidad y el contrabando				
Fortalecimiento de	3. Desarrollar asociatividad (desde crear asociación hasta desarrollar clusters)							
la Industria	4. Desarrollar redes de I + D + i							
Promoción								
Infraestructura								

Iniciativas Transversales

Definición

- Iniciativas que son relevantes para más de un sector del programa de Transformación Productiva
- Iniciativas cuyo enfoque metodológico es semejante, pero tienen particularidades sectoriales

¿Cuál es su objetivo?

- Existen iniciativas transversales en 4 dimensiones:
 - Recurso Humano
 - Marco Normativo
 - Fortalecimiento de la Industria
 - Infraestructura
- Las iniciativas transversales de RR.HH. buscan alineación en la oferta y demanda de recursos y asegurar la permanencia de la formación para el sector productivo
- Las iniciativas de marco normativo buscan promocionar las herramientas del sector CIT, agilizar procesos de exportación y facilitar el acceso a mercado objetivo
- Las iniciativas de asociatividad buscan apalancar las herramientas de Colciencias para potenciar la I+D+i en los sectores y generar información estadística de mejor calidad y más actualizada

Hay 3 iniciativas de RR.HH que son relevantes para más de un sector

		Autopartes	Comunicació Gráfica	n Cosméticos y Aseo	Energía, Bienes y Servicios Conexos	Textiles, Confecciones, Diseño y Moda	Turismo de salud
	Impulsar, desarrollar y fortalecer la pertinencia educativa, adecuada al contexto del sector productivo, que contribuya al desarrollo de su capital humano de manera sostenible y que permita incrementar su productividad						
sos Humanos	Promover, impulsar y facilitar la capacitación del Capital Humano en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) de manera sostenible y que permita generar una visión transformadora a largo plazo en el sector						
Recursos	T3 Estimular y promover el bilingüismo con el objetivo de aumentar la eficiencia y la productividad de los empleados del sector						

Hay 8 iniciativas de marco normativo que son relevantes para más de un

S	sec	tor	Autopartes	Comunicación Gráfica	Cosméticos y	Energía, Bienes y Servicios Conexos	Textiles, Confecciones, Diseño y Moda	
		Realizar actividades para agilizar los procesos de comercio exterior a través de una simplificación de trámites aduaneros, técnicos y tributarios						
		Análisis de la legislación laboral colombiana en relación costo-competitividad con leyes laborales de países competidores					(1)	
		Fortalecer mecanismos de vigilancia y control a la propiedad intelectual						
		Buscar mejorar los sistemas de control de contrabando con estrategias a nivel sectorial						
	Marco Normativo	Desarrollar una propuesta de articulación entre entidades del gobierno a través de un documento CONPES para asegurar la continuidad de las iniciativas transversales y sectoriales del Programa de Transformación Productiva						
	Mar	Facilitar la creación de líneas de crédito y financiación a través de las entidades del sector público y promocionar las ya existentes						
		Gestionar y desarrollar mecanismos para la apertura de mercados objetivo						
		Gestionar y desarrollar mecanismos para la atracción de inversión extranjera directa						

⁽¹⁾ Iniciativa incluida en los casos de negocio de BPO&O y Software y TI

Hay 2 iniciativas de fortalecimiento de la industria y 1 de infraestructura

que son relevantes para más de un sector

qui		on relevantes para mas de	Autopartes	Comunicación Gráfica	Cosméticos y productos de aseo	Energía, Bienes y Servicios Conexos	Textiles, Confecciones, Diseño y Moda	Turismo de salud
iento Istria	112	Promover, impulsar y fortalecer la función de la I+D+i en los Centros de Desarrollo Tecnológicos al servicio de la industria						
Fortalecimiento de la industria	113	Mejorar la calidad y oportunidad de la información estadística del DANE						
Infraestructura	114	Identificar los puntos mas críticos en materia de infraestructura no eléctrica que afecten el desarrollo de los sectores y socializarlos con los entes pertinentes (Ministerio de Transporte, INVIAS, INCO, Cámara Colombiana de la Infraestructura etc)						

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Descripción de otros niveles de cadena de valor
- Dinámica de impresores en Colombia
- Casos de éxito en Colombia
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera e iniciativas relevantes en detalle
- Iniciativas transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Sector de la comunicación gráfica en EE.UU.
- Análisis de informalidad
- Consecuencias de la crisis mundial
- Glosario



Certificaciones internacionales

- ISO 9000: Norma de "calidad" y "gestión continua de calidad"
- ISO 14000: Norma de Gestión Ambiental
- ISO 12647: Norma de tecnología Gráfica para la Reproducción y estandarización del color que contiene los parámetros y las propiedades técnicas de un impreso o de una impresión de prueba para los procesos de impresión en las diferentes tecnologías utilizadas en la Industria Gráfica
- ISO 3664: Norma que define los criterios que deben ser cumplidos por los aparatos de luz normalizada en la industria gráfica
- ISO 12040: Impresión y tintas de impresión: Evaluación de la resistencia a la luz usando iluminantes de xenón
- ISO 8254 1: Norma creada para las mediciones del brillo del soporte siguiendo el método TAPPI (Technical Association of the Pulp and Paper Industry)
- ISO 15930: Norma que define las especificaciones del formato PDF/X para poder intercambiar datos digitales de Preimpresión
- FSC Forest Stewardship Council, o el Emas en Europa, la ISO 14001 relacionadas con la pulpa, y materias primas utilizadas en la producción y procesos del papel, así como el manejo forestal
- **FDA** (Food and Drug Administration): Registro requerido para todas las compañías que fabrican, procesan, almacenan o empacan alimentos o bebidas que puedan ser consumidos en los Estados Unidos

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Descripción de otros niveles de cadena de valor
- Dinámica de impresores en Colombia
- Casos de éxito en Colombia
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera e iniciativas relevantes en detalle
- Iniciativas transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Sector de la comunicación gráfica en EE.UU.
- Análisis de informalidad
- Consecuencias de la crisis mundial.
- Glosario

Principales entidades que regulan el sector en Colombia



Entidades

- Icontec: Controla cumplimiento de normas técnicas
- Dian: Controla y recauda los impuestos a nivel de cada sociedad.
 Controla el cumplimiento de normas aduaneras en los procesos de importación de materias primas y exportación de productos terminados.
- Ministerio del Medio Ambiente: Controla el manejo de desperdicios p.ej.: Manejo de tintas
- Invima: Controla el cumplimiento de requisitos de los empaques que elabora el sector y que se utilizan por otros sectores como el agroindustrial (alimentos) y farmacéutico (medicinas)

FUENTE: Entrevistas

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Descripción de otros niveles de cadena de valor
- Dinámica de impresores en Colombia
- Casos de éxito en Colombia
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera e iniciativas relevantes en detalle
- Iniciativas transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia

Plan de promoción

- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Sector de la comunicación gráfica en EE.UU.
- Análisis de informalidad
- Consecuencias de la crisis mundial
- Glosario

Se pueden desarrollar dos estrategias para promocionar la industria de la comunicación gráfica

ILUSTRATIVO

Estrategia

"Mercadeo Sombrilla"



El gobierno y ANDIGRAF asisten a ferias y llevan a cabo campañas orientadas hacia la atracción de IED para el sector

Iniciativas para Ilevar a cabo estas estrategias

- 12 Atraer IED
- 16 Fortalecer el gremio
- Transformar la industria servicios digitales

"Mercadeo de *pull* del sector privado"

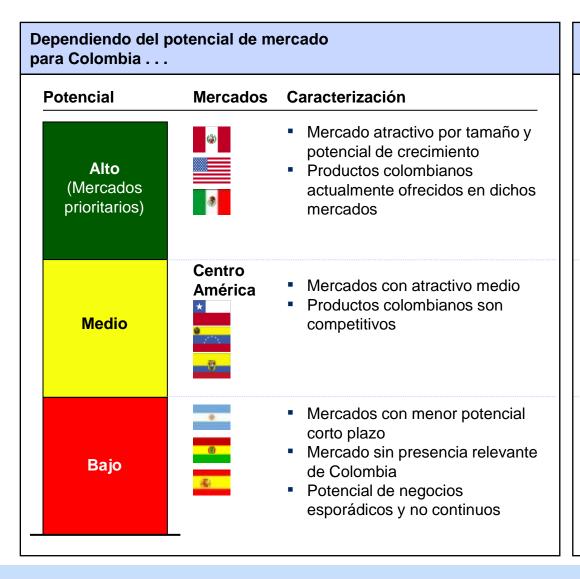


El sector privado, a través del comercializador internacional, promueven los productos del sector en países objetivo a mediano y largo plazo a través de ferias, reuniones con clientes/distribuidores, etc.

- Fomentar la internalización de la industria
- 24 Desarrollar mecanismos para comercializar conjuntamente

Para promocionar la industria de la comunicación gráfica, Colombia puede seguir una estrategia *pull* apalancándose en los programas existentes

NO EXHAUSTIVO



... La industria puede seguir diferentes estrategias de promoción

Posibles acciones

- Oficina de representación con personal local para: (i) desarrollar/mantener relación con potenciales compradores, (ii) identificar oportunidades
- Coordinación con Proexport
- Contratación de terceros locales que impulsen producción nacional
- Alianza con Proexport para usar sus recursos para: (i) desarrollar clientes, (ii) identificar potencial de productos específicos, (iii) oportunidades de negocio
- Contratación de terceros locales que impulsen productos colombianos
- Contratar terceros con esquema de pago que incluye componente fijo más comisión de éxito por identificación de negocios

Colombia podría buscar su promoción en cuatro factores

NO EXHAUSTIVO

Fiabilidad en la entrega



 Convertir a la industria en un referente de fiabilidad en la entrega

Productos ecológicos



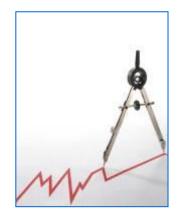
 Desarrollar productos producidos con material ecológico (reciclado o bagazo de caña)

Servicios agregados



- Posicionar la industria como un proveedor de :
 - Diseño
 - Traducción
 - Contenido etc.

Calidad comparable



 Producir al nivel de calidad que exigen los mercados internacionales

Iniciativa clave

- 25 Optimizar cadena de suministros
- 18 Crear función de I+D+i
- 20 Fomentar transformación
- 21 Implementar aumento de eficiencia

BOG-PXD001-INDGRAF-11-01 Países con acuerdos Principales oportunidades por segmento de producto comerciales Baja oportunidad y mercado Alta oportunidad Resultado encuesta **Barreras** por EE.UU. México **América** Perú Chile **Argentina** tiempos de entrega⁽¹⁾ **Ecuador Bolivia** España Venezuela Medio/bajo Es crítico para Libros bestsellers Medio/bajo **Empaques** Medio/bajo **Etiquetas** Alto: para insertos por **Publicitario** cambios de contenido a y comercial último momento Bajo: para catálogos • Muy alto: por naturaleza del negocio **Periódicos**

Revistas

Medio: dependiendo del

tipo de revista

⁽¹⁾ Colombia debe posicionarse como un proveedor fiable en la entrega

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Descripción de otros niveles de cadena de valor
- Dinámica de impresores en Colombia
- Casos de éxito en Colombia
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera e iniciativas relevantes en detalle
- Iniciativas transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Sector de la comunicación gráfica en EE.UU.
- Análisis de informalidad
- Consecuencias de la crisis mundial
- Glosario

El modelo de implementación de cada iniciativa debe alinearse con sus características y nivel de complejidad

Aspectos críticos a definir

Liderazgo

- ¿Quién debe ser el líder natural?
- ¿Quién puede influenciar más efectivamente el resultado?
 - ¿Sector público? ¿Sector privado?¿Otro?

Recursos disponibles (tiempo)

- ¿Qué recursos en talento humano se requieren de empresas, universidades, centros de investigación y sector público?
- ¿Cuál es la dedicación de tiempo requerida para cada uno?

Control y seguimiento

- ¿Quién será el responsable de desarrollar las actividades?
- ¿Cuál y cómo será el mecanismo de seguimiento y control?
- ¿Cuáles serán las consecuencias por cumplir, o no, las metas?

Financiación

- ¿Cuántos recursos se requieren para ejecutar las iniciativas a través del tiempo? ¿Cuánta es la inversión necesaria para desarrollar los proyectos que resulten de las iniciativas?
- ¿Quién los financiará? ¿Sector público? ¿Sector privado? ¿Mixto?

Beneficios para miembros

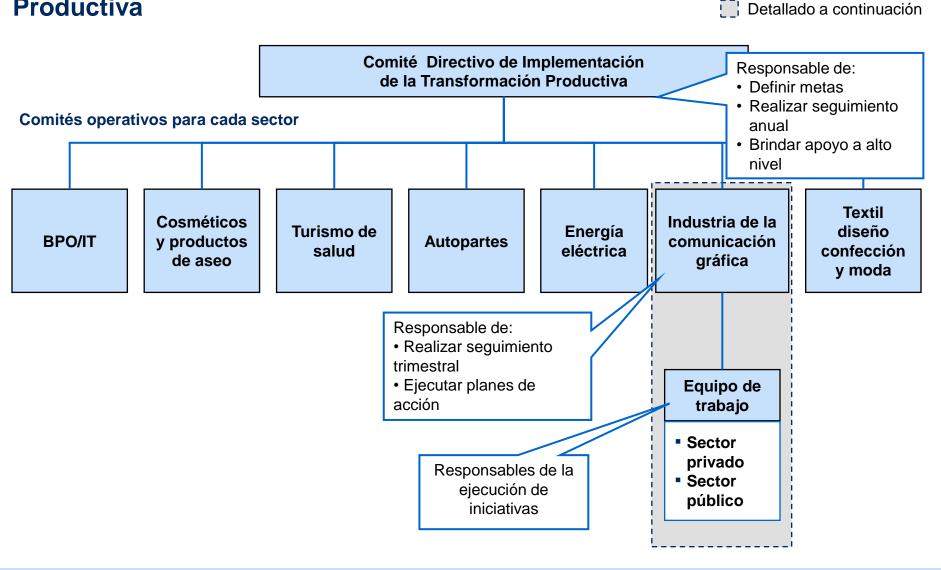
- ¿Cuáles son los beneficios para los participantes?
- ¿Cuál es el nivel de complejidad? ¿Están alineados los intereses de todos los participantes?

Los empresarios consideran que el sector debe fortalecer su liderazgo, aumentar el compromiso y la capacidad de coordinación

¿Para la implementación % Respuesta Resultado el sector cuenta con: afirmativas **Comentarios** "Se necesita unión del sector gráfico para que prime el bien general en vez del particular" Liderazgo? 42Hace falta generar confianza. No competir con precio como lo estamos haciendo destruyendo valor en las empresas" Equipo de trabajo? 89 "Es muy importante encontrar soluciones para el momento Recurso actual ya que el problema económico que se vive podría 62 económico? dificultar la ejecución del largo plazo" "No se ve interés real de integración entre las compañías" Capacidad de 59 coordinación? "La propuesta de valor si es atractiva, pero todo el sector no esta comprometido, sólo unos pocos" Compromiso? 53 "Los empresarios del sector nos centramos en solucionar problemas del día a día, dejando de lado lo importante, como es el caso de estos proyectos"

La implementación de la estrategia del sector se realizará con base en la estructura operativa definida por el Programa de Transformación Productiva

Detallado a conti



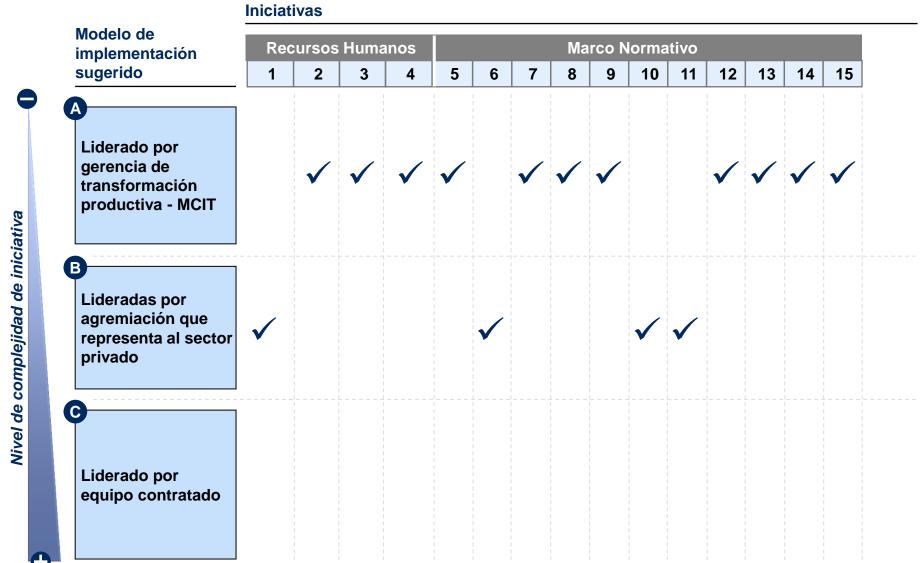
Para la implementación de las iniciativas se sugieren diferentes modelos de implementación entre el sector público y el privado

NO EXHAUSTIVO

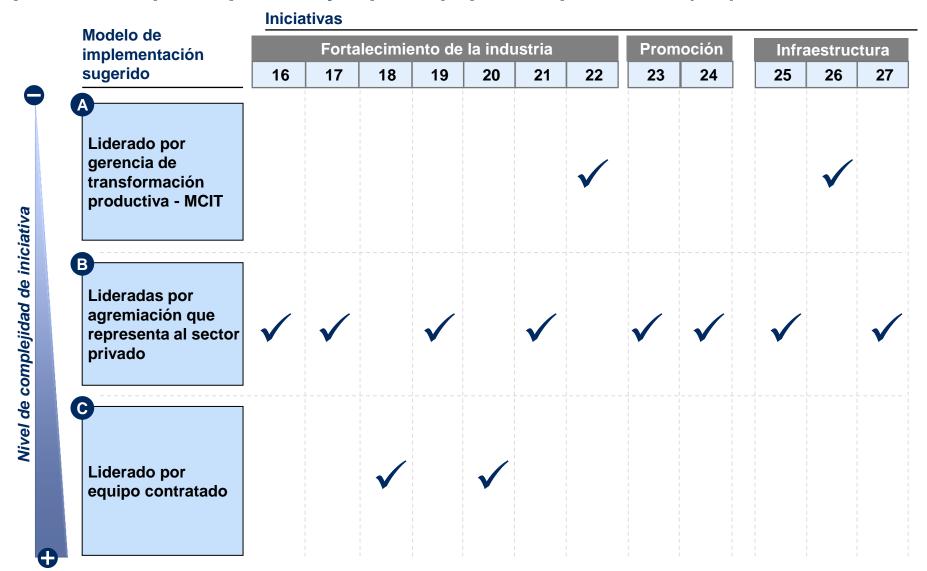
Liderazgo	Descripción de grupo de implementación	Características de iniciativas donde aplica	Ejemplos
Liderado por gerencia de transformación productiva - MCIT	 Gerentes de Programa de Transformación Productiva lideran iniciativas y movilizan entidades públicas pertinentes con base en lineamientos definidos por Comité Operativo Apoyo del gremio 	 Decisiones de iniciativas pueden ser tomadas o coordinadas exclusivamente por entidades gubernamentales 	 Cambios regulatorios Apoyo en negociación de tratados comerciales
Lideradas por agremiación que representa al sector privado	 Gerentes del sector privado lideran iniciativas con su equipo con base lineamientos definidos por Comité Operativo Apoyo de entidades públicas relevantes 	 Implementación de la iniciativa no requiere del aval del sector público (aunque si debe contar con su apoyo) 	 Inteligencia de mercados
Liderado por equipo contratado	 Implementación liderada por equipo con dedicación exclusiva a iniciativa. Equipo debe: Tener dedicación de tiempo completo⁽¹⁾ Ser reconocido en sector Tener capacidad de tomar decisiones Equipo debe seguir lineamientos establecidos por Comité Operativo Líder puede ser contratado o ser miembro de empresa/ gremios del sector que deje sus responsabilidades 	 Magnitud y complejidad de iniciativa requiere de recursos con dedicación exclusiva para su implementación 	 Creación y/o fortalecimiento de centros de I+D+i

(1) Al menos durante la fase inicial

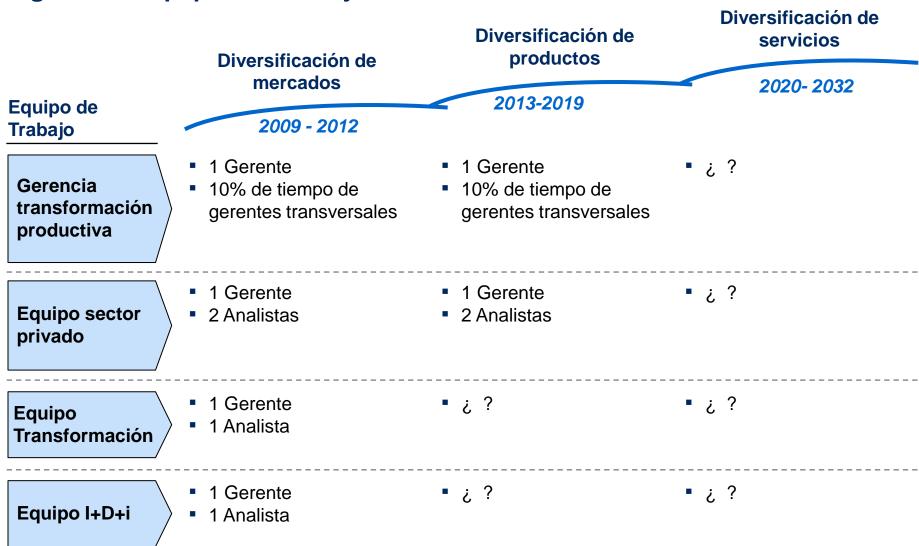
La estrategia del sector cuenta con 13 iniciativas lideradas por el sector público, 12 por el privado y 2 por equipo independiente (1/2)



La estrategia del sector cuenta con 13 iniciativas lideradas por el sector público, 12 por el privado y 2 por equipo independiente (2/2)

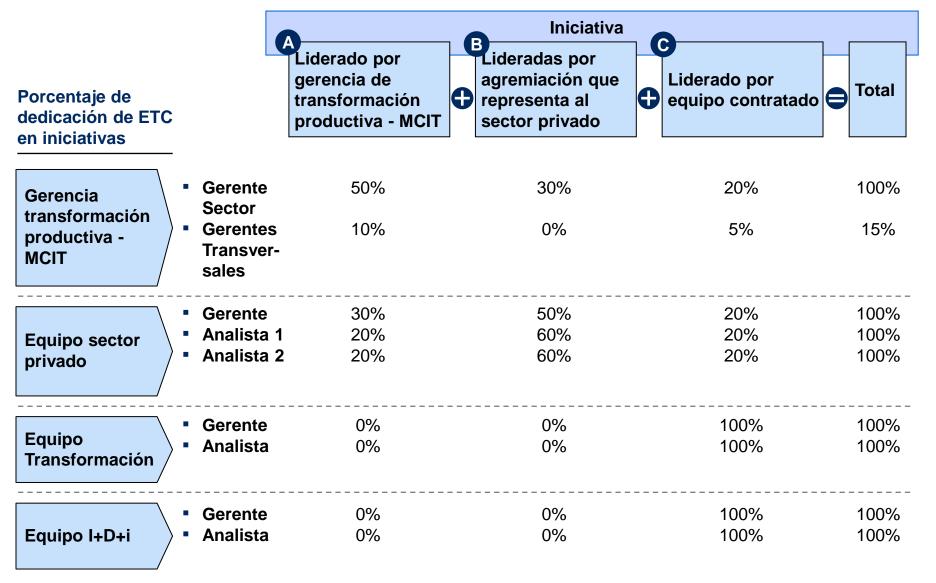


En resumen, para la ejecución de la estrategia del sector se requerirán los siguientes equipos de trabajo



Con la siguiente dedicación de tiempo en las diferentes iniciativas

% de tiempo de Empleado de Tiempo Completo (ETC)



Para la implementación de cada iniciativa, el equipo de trabajo contará con su grupo de apoyo y consultor

Grupo de Apoyo y Consultor



Funciones

Recursos disponibles para apoyar a Equipo de Trabajo de iniciativa en:

- Generación y discusión de ideas
- Apoyo puntual en áreas de conocimiento
- Consecución de información
- Red de contactos

Dedicación de tiempo

1 días al mes (ya sea en una o varias jornadas de trabajo)

Vinculación

Dos mecanismos:

- **Voluntario:** Miembros de Comité Operativo se vinculan a Grupo de Apoyo y Consultor de iniciativas de su interés
- Por invitación: Miembros de Equipo de Trabajo invitan a empresas, instituciones educativas, personas, gremios con conocimiento/recursos pertinentes para iniciativa

Perfil del equipo de trabajo del día a día

NO EXHAUSTIVO

Gerente Sectorial Privado

- Profesional de Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial, o Carreras Afines, con experiencia de al menos cinco años en temas de desarrollo empresarial
- Logros profesionales/académicos destacados que acrediten una trayectoria exitosa
- Perfil empresarial, con conocimientos del sector y preferiblemente con experiencia en procesos asociativos.
- Habilidades de liderazgo, motivación, trabajo en equipo, inteligencia y presencia que le permitan ganar el respeto y confianza de los empresarios y otros actores de la cadena a trabajar a la que serviría
- Habilidades de comunicación, que sirva como interlocutor entre el sector privado y público, para lo cual debe comprender las interrelaciones del sector, las políticas nacionales relacionadas con la actividad productiva y trabajar de la mano con las entidades lideres del sector
- Capacidad de coordinación con entidades del Gobierno encargadas de la regulación y apoyo a la cadena de valor del sector
- Facilidad para realizar trabajo de campo permanente, capacidad para verificar y cautivar a los interesados y hacerle el seguimiento a cada iniciativa

Gerente iniciativa trasformación de la industria

- Profesional en Ingeniería Industrial o Administración de Empresas, con perfil administrativo y con experiencia de al menos cinco años en temas tecnológicos
- Logros profesionales que acrediten una trayectoria exitosa en este tipo de esfuerzos
- Perfil empresarial, preferiblemente con conocimientos del sector o de desarrollo de iniciativas de este tipo
- Habilidades y experiencia en gestión de proyectos

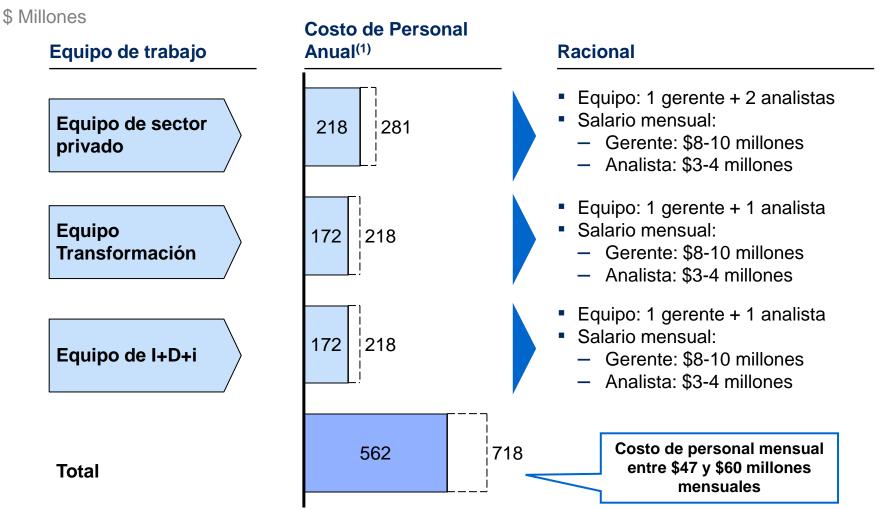
Analistas

- Profesional de Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial, o Carreras Afines, con experiencia de al menos dos años en temas de desarrollo empresarial
- Capacidad de resolución de problemas analíticos
- Análisis y entendimiento del sector y los diferentes actores involucrados en el proceso
- Habilidades de comunicación y de trabajo en equipo, que entienda las diferentes necesidades de los actores del sector público y privado

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Descripción de otros niveles de cadena de valor
- Dinámica de impresores en Colombia
- Casos de éxito en Colombia
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera e iniciativas relevantes en detalle
- Iniciativas transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Sector de la comunicación gráfica en EE.UU.
- Análisis de informalidad
- Consecuencias de la crisis mundial
- Glosario

Para la ejecución de las iniciativas se requiere un presupuesto en equipo de trabajo del sector privado entre \$562 y \$718 millones de pesos en el primer año



⁽¹⁾ Estimado asumiendo un factor prestacional de 1.3

La inversión requerida para desarrollar las iniciativas dependerá del alcance definitivo (1/3)

Iniciativas de Recursos Humanos				
Iniciativas	Valor estimado	Racional		
Promover programas de capacitación para gerencia y empleados	Costo de programas: \$600 – 800 por asistente	 Rango promedio en matrícula anual en ingeniería eléctrica 		
Fortalecer alianzas entre sector productivo y educativo	Programas Técnicos: 350-500 / estudiante	 Costo de programas de BPO&O (Universidad Minuto de Dios) y de Gestión de Salud (Travelmedic) 		
Fomentar incremento en profesionales, técnicos y tecnólogos	 Becas: Profesionales: 2,000 – 4,000 / estudiante – año Maestrías y doctorados en exterior: 40,000 – 70,000 / estudiante - año 	 Rango promedio en matrícula anual en ingeniería eléctrica Rango promedio en matrícula anual en ingeniería eléctrica 		

La inversión requerida para desarrollar las iniciativas dependerá del alcance definitivo (2/3)

US\$

Iniciativas de Normatividad					
Iniciativas	Valor estimado	Racional			
Promoción de líneas de crédito	6,000 – 12,000 por línea a promocionar	 Estimado con base en costo de promoción de gira en 4 ciudades (1,500 - 3,000 / ciudad) 			
Iniciativas de Fortalecimiento de la industria	Iniciativas de Fortalecimiento de la industria				
Iniciativas	Valor estimado	Racional			
Fortalecimiento gremio	~185,000 anuales	 Gerente de promoción de la industria y de relaciones externas. Dos oficinas satélite. Cuatro analistas. Cinco estudios de inteligencia de mercados con proveedor local 			
Fortalecimiento centros de I+D+i	8,200,000 – 12,000,000	 Valor promedio de creación de centro de I+D+i y Fortalecimiento de red (TI Pharma) 			
49 Asociatividad al interior de la industria	~580,000	 Valor infraestructura de una cooperativa de impresores tipo en Colombia (23 personas + 3 centros de distribución) 			

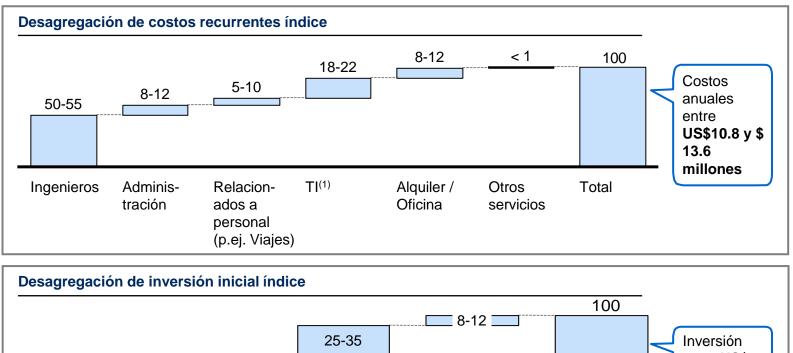
La inversión requerida para desarrollar las iniciativas dependerá del alcance definitivo (3/3)

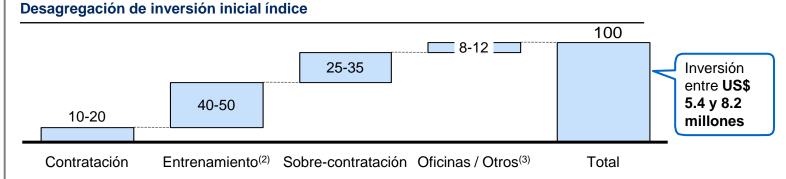
US\$

Iniciativas de Promoción			
Iniciativas	Valor estimado	Racional	
23 Mecanismos de comercializar conjuntamente	~1,200,000	 Valor de aporte de capital de Innovación, comercializador de Coimpresores de Colombia 	

En la creación de un nuevo centro de I+D+i, los costos operacionales promedio ascienden a ~US\$12.2 millones con inversiones para ponerlo en funcionamiento por ~US\$6.8 millones

Centros de I+D+i con ~150 ingenieros (260,000 horas / año)





⁽¹⁾ Costos recurrentes de TI, costos amortizados de TI no recurrente (en períodos de 5 años)

⁽²⁾ Costos directos e indirectos de entrenamiento

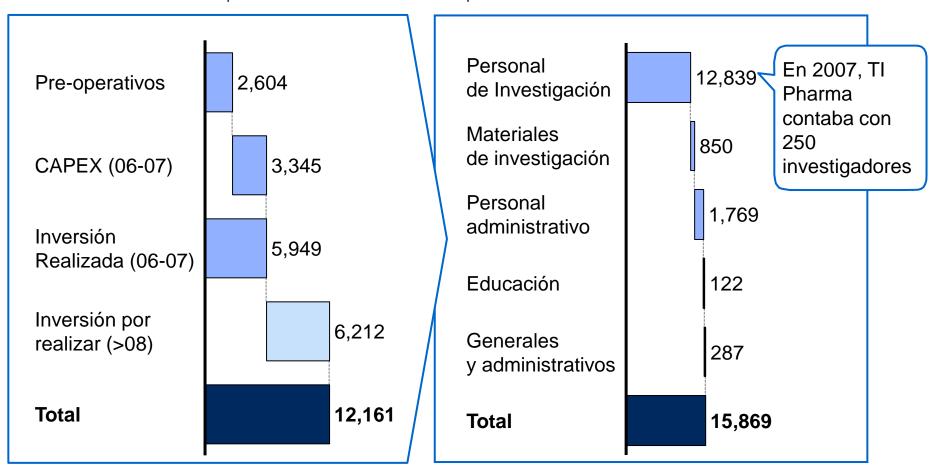
⁽³⁾ Incluyendo servicios de consultoría

Por ejemplo, el desarrollo de TI Pharma requirió una inversión estimada de US\$ 12 millones

2007, US\$ Miles

La inversión requerida para desarrollar TI Pharma asciende a US\$ 12 millones. . .

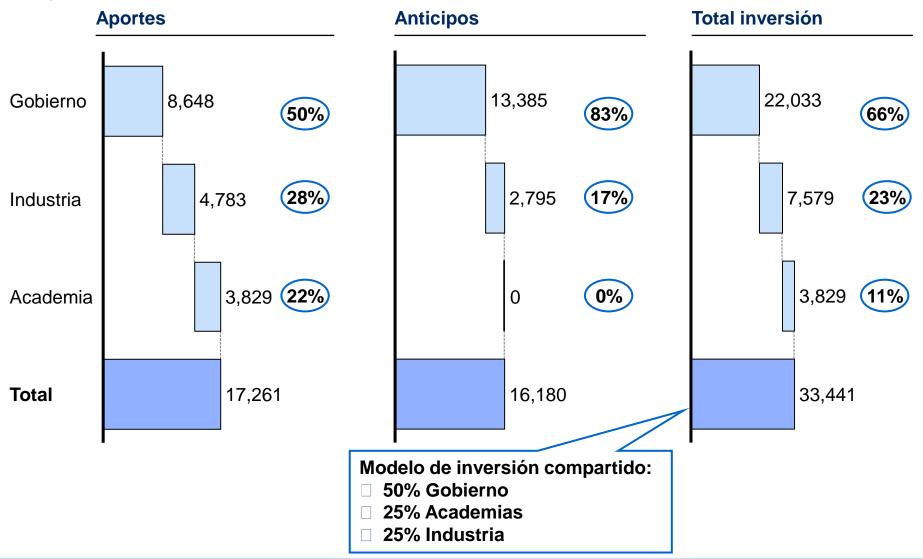
... y sus costos operaciones ascendieron a US\$15.9 millones de dólares en 2007



% total

... el cual ha sido financiado con aportes del gobierno, la academia y la industria

2007, US\$ Miles



Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Descripción de otros niveles de cadena de valor
- Dinámica de impresores en Colombia
- Casos de éxito en Colombia
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera e iniciativas relevantes en detalle
- Iniciativas transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Sector de la comunicación gráfica en EE.UU.
- Análisis de informalidad
- Consecuencias de la crisis mundial
- Glosario

Resumen ejecutivo

Demanda

- El mercado de impresión norteamericano se estima tendrá una tasa de crecimiento del 3%-5% entre 2005-10
 En una recesión, esperamos que las revistas, inserciones y catálogos se nivelen dado su fuerte vínculo con estado de crecimiento del 3%-5% entre 2005-10
 - En una recesión, esperamos que las revistas, inserciones y catálogos se nivelen dado su fuerte vínculo con el PIB; los libros probablemente declinarían debido al impacto en ELHI⁽¹⁾
- La industria de la impresión se compone de 14 segmentos distintos, cada uno con ciclos y dinámicas únicas
 - Los segmentos incluyen: revistas, catálogos, insertos/cupones, libros, directorios financieros, formatos generales/comerciales/otros, etiquetas y empaques, correo directo y estados, empaques, especialidad, impresión de cheques, y periódicos

ferta

- La "carrera de inversión" intensivo en capex y espirales destructores de valor son fundamentales para la dinámica del mercado de la impresión
 - Por ejemplo, todas las imprentas ofrecen servicios similares a la misma base de clientes, todas usan la misma tecnología, y compiten agresivamente en precio; para mantener la rentabilidad ante precios a la baja, las imprentas siguen invirtiendo en nuevo equipo que les permite bajar aún más los precios, permitiendo que los vendedores de equipo y los clientes capturen todo el valor
 - El gasto de capital como % de ventas disminuyó marginalmente a lo largo de los últimos 15 años
- La capacidad a nivel de industria aumentó entre 1990 y 2000
 - La capacidad en la industria de la impresión se ve afectada por varios factores claves incluyendo sobrecapacidad estructural, temporalidad del negocio, consolidación, y capex dirigido al reemplazo

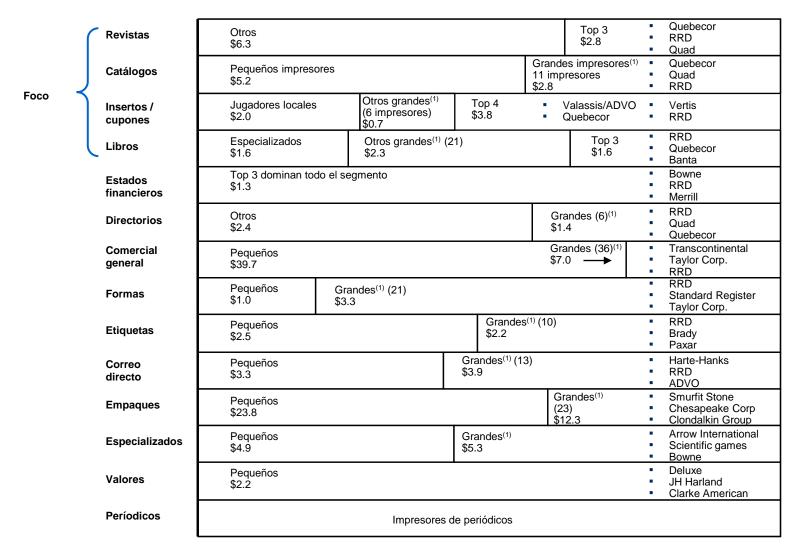
Costo

- Las dinámicas de costos son tales que el efecto de la actualización del equipo y presiones de costos probablemente resultarán en un efecto sobre EBITDA⁽²⁾ cercano a cero
 - Reemplazo anual de 15% de equipo viejo por nuevo mejora el EBITDA de la compañía... pero presiones de costos en aumento ejercen presión hacia abajo sobre las márgenes de rentabilidad

⁽¹⁾ Primaria-bachillerato

⁽²⁾ Ingresos antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización

El mercado de impresión en EE.UU. se puede dividir en 14 segmentos



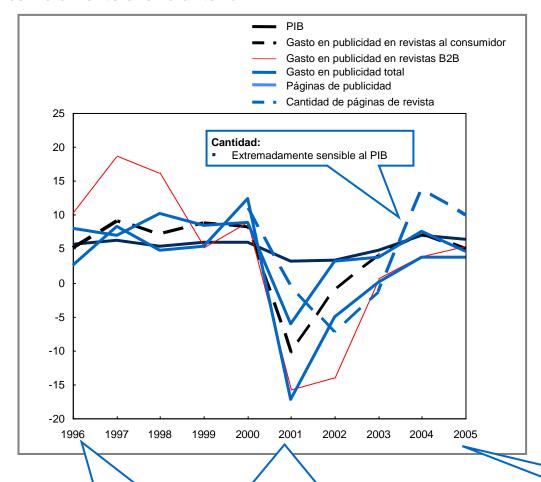
⁽¹⁾ Más de 50 millones en segmento

⁽²⁾ Puede incluir empresas verticalmente integradas

REVISTAS BOG-PXD001-INDGRAF-11-01

La recesión tiene un impacto importante sobre la impresión de revistas debido a la contracción en las páginas de publicidad

% cambio frente al año anterior



- Revistas al consumidor representan 84% del mercado, mientras que las revistas B2B representan el 16%
- La cantidad de impresión de revistas se encuentra altamente correlacionada con el gasto en publicidad en revistas al consumidor
 - En una economía fuerte, los anunciantes complementan la publicidad por TV con publicidad en revistas. Cuando la economía es débil, los anunciantes recortan el presupuesto para publicidad en revistas antes que TV
 - Como resultado, las revistas fluctúan con el PIB más que cualquier otro medio salvo los clasificados de empleo de los periódicos
- Las páginas de publicidad aumentan el número de páginas totales (1:1 la cuenta de páginas de publicidad a editorial se ha mantenido estable)
- El gasto en publicidad en revistas de negocios es más sensible a los cambios en el PIB que el gasto en publicidad en revistas al consumidor
 - Durante la desaceleración de 2001-02, la publicidad en revistas B2B cayó en 15% mientras que el gasto en publicidad al consumidor disminuyó en 10 %
 - Debido a la planeación anual de presupuesto para publicidad, a menudo se da una demora en el impacto de fluctuaciones en utilidades corporativas
 - El gasto en publicidad de negocios sigue tendencias en la vertical a la cual sirve la publicación (por ejemplo, cuidado de la salud, banca)

Páginas publicitarias vendidas:

 Disminuye con el gasto en publicidad en revistas al consumidor Gasto en publicidad en revistas B2B:

- Más sensible a las recesiones
- Muestra demoras para la recuperación debido a la necesidad del proceso presupuestal corporativo

"Una revista es simplemente un gran libro de anuncios publicitarios tal que el volumen de la impresión lo determina las páginas de publicidad"

— Ejecutivo de impresión

REVISTAS BOG-PXD001-INDGRAF-11-01

Internet

El Internet ha tenido un efecto general positivo sobre las revistas y catálogos; la impresión digital ha tenido un impacto mínimo

la impresion digital na tenido

No se espera que la impresión digital y la impresión de datos variables (VDP) "cambien el juego" debido al alto costo por página y menor velocidad – pueden ser utilizados para hacer a la medida algunas partes de la revista (por ej., poner el nombre del lector en la portada) pero la mayoría de impresiones utilizará métodos no digitales durante el futuro próximo

Impresión digital

- En el corto y mediano plazo, no se espera que Internet reemplace materialmente las revistas como medio de publicidad, sino que lo complemente
 - Las revistas utilizan Internet para construir marcas, atraer nuevos suscriptores y aumentar ofertas impresas
 - Se estima que Internet es responsable por 8%-10% de nuevos consumidoressuscriptores de revistas pero este % se está nivelando
 - La adopción de versiones electrónicas de revistas ha sido lenta

- Otras nuevas tecnologías
- El flujo de trabajo PDF ha reducido complejidades de pre-impresión de revistas permitiendo que grandes jugadores sirvan de manera costoefectiva a revistas más pequeñas con tirajes bajos de 5.000 copias
- Algunos dólares de publicidad se moverán de medios impresos a electrónicos, aunque se espera que algunos dólares de publicidad en TV se muevan hacia las revistas debido a la proliferación de Grabadoras de Video Digital
- La tecnología que permite leer revistas electrónicas aún es inmadura

Catálogo

Revista

- Lentamente VDP se está
 volviendo más influyente a medida
 que detallistas buscan maximizar
 la efectividad haciendo catálogos a
 la medida. Sin embargo, VDP es
 un proceso muy lento para
 competir con prensas alimentadas
 por la Web en los próximos tres a
 cinco años, especialmente para
 trabajos de grandes tirajes
- Los catálogos son considerados un generador clave de compras en línea y no se espera que esto cambie en los próximos uno a tres años
- En los últimos dos años, muchos vendedores en la web han comenzado a sacar catálogos impresos (por ej., Dell, Ebay, RedEnvelope)

No se notó ninguna

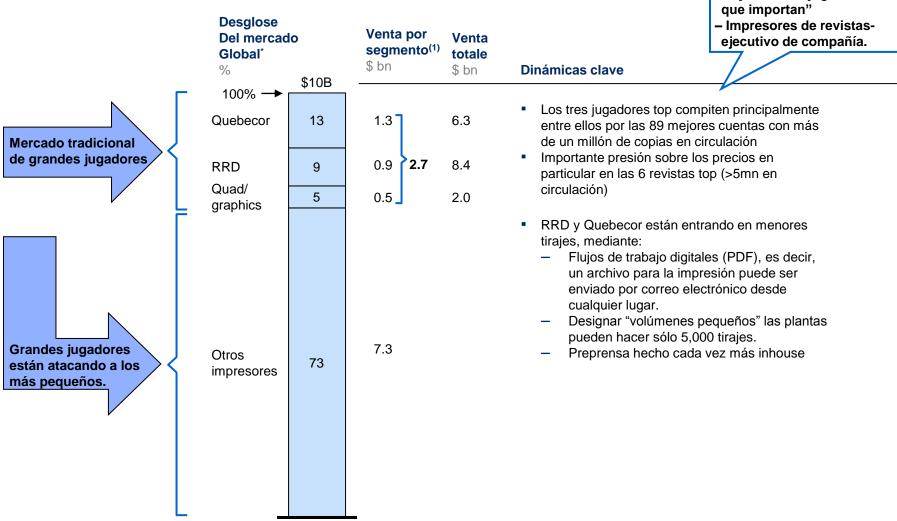
"La gente a menudo sobreestima el efecto que nueva tecnología puede tener sobre la impresión. Hemos tenido varias olas y la impresión continúa aquí. En los 50s, la gente pensaba que la TV acabaría con el periódico"

- Experto en medios

REVISTAS BOG-PXD001-INDGRAF-11-01

Grandes impresores compiten por grandes cuentas y están empezando a competir por revistas pequeñas.

"Hay sólo tres jugadores"



⁽¹⁾ Cadmus eliminado del análisis porque son una revista académica especializada

Dinámica del mercado y mega tendencias (1/2)

BOG-PXD004-INDGRAF-11-01 Impacto bajo Impacto alto

♠	ı	Dirección del
Ι,	♦	impacto

Precio

Impacto

Volumen

•	En el corto-mediano plazo, no se espera que Internet reemplace a las revistas como un
	medio de publicidad pero si que lo complemente





anuncios aumenta.

Tendencia

- Las revistas están usando Internet para construir marca, atraer nuevos suscriptores y aumentar la oferta de impresión
- Se estima que Internet representa el 8%-10% de suscripciones de nuevos clientes a revistas
- Adopción a las versiones electrónicas de revistas ha sido lento

Nueva tecnología

Internet

- Los PDF han reducido la complejidad en la impresión de revistas, permitiendo a los grandes jugadores ser más costo-eficientes al imprimir pequeños tirajes de hasta 5,000 ejemplares.
- No se espera que la impresión de datos variables y la impresión digital "cambien las reglas del juego" debido al alto costo por página y menor velocidad - que pueden ser utilizados para personalizar algunas partes de la revista (p.ej., colocar el nombre del lector en la portada), en el futuro la mayoría de la impresión utilizará métodos no digitales.

Dada la naturaleza de los negocios, las revista ofrecen trabajo relativamente estable (p.ej, dos días a la semana), aumentando hacia el final del año cuando el número de páginas de

La tecnología utilizada en el lector de pantalla de las revistas electrónicas esta aún inmadura.





Para grandes impresores



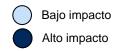


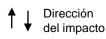
- Capacidad
- Exceso de capacidad estructural en la industria está estimado entre el 20%-40% cíclicamente tiende a bajar en la segunda mitad del año. Muchos de los grandes jugadores utilizan su capacidad completa (~90%) en los últimos
- cinco meses del año, lo que genera la necesidad de inversión de capital para las nuevas grandes cuentas.
- Efecto insignificante en el mercado impresor de revistas porque cambios en la fechas de entrega a última hora, deben ocurrir cerca del usuario final.
- Los grandes jugadores imprimirán la misma revista en varios estados de U.S. para incrementar proximidad con los suscriptores.
- Es posible que Internet permita contratar directamente con los impresores en el país del usuario final, para las revistas que tengan que ser entregadas afuera de U.S.

Competencia global y offshoring

Tendencia

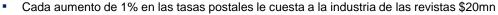
Dinámica del mercado y mega tendencias (2/2)

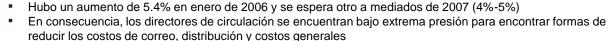




Volumen

Cada aumento de 19/ en los tagos postalos la suceta a la industria de los revistas \$20mp





El aumento en los costos del papel también motiva a las revistas a recortar costos de otras formas





Precio

Medios alternativos atractivos

Tasa postal

aumenta

- Desde 1999, los consumidores han reducido el tiempo que gastan en revistas mientras aumentan dramáticamente el consumo de Internet, juegos de video, DVDs, y TV por cable
- En consecuencia, el gasto de anunciantes en medios electrónicos y otras rutas publicitarias no tradicionales han visto un gran crecimiento (por ej., la publicidad por emplazamiento aumentó en 16.3% entre 1999-2004, comparado con el crecimiento de 1.2% en gasto de publicidad en revistas)
- Hasta ahora, el crecimiento de gasto en publicidad no tradicional no ha generado una caída en el gasto de publicidad en revistas, pues las revistas han logrado utilizar Internet ventajosamente
- En cinco a diez años, a medida que la población envejezca, se espera que el impacto de tos nuevos medios tendrá un mayor impacto negativo sobre las revistas





Acción de la industria

- En 2005, la principal organización comercial de la industria, Magazine Publishers of America (MPA), inició una campaña de mercadeo de tres años por \$40mn para mejorar las actitudes de los anunciantes y compradores de medios frente a las revista, con el objetivo de aumentar el gasto en publicidad
- Un estudio reciente demostró que las revistas generan un mayor ROI que la TV, radio, aire libre, o periódicos

Cambio en métodos de mercadeo

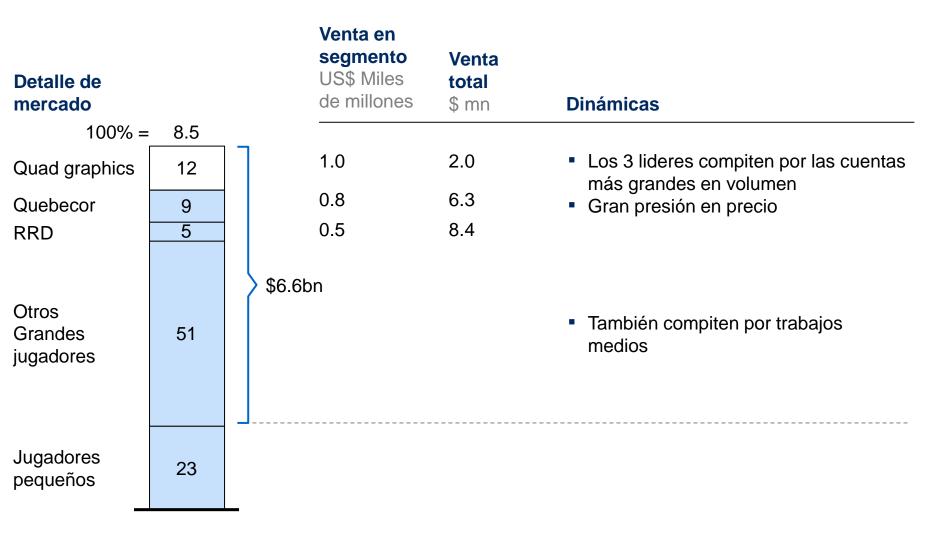
- Varios métodos de mercadeo se han abandonado:
 - Promociones basadas en sorteos han disminuido significativamente luego de varias acciones legales por solicitantes fraudulentos hace tres o cuatro años
 - La circulación en masa (por ej., distribuido a consultorios médicos) está disminuyendo, en parte porque no cuenta como circulación pagada
 - Telemarketing se ha visto negativamente afectado por el registro "No llamar", que ahora tiene más de 100mn de personas inscritas
- En consecuencia, las revistas han comenzado a implementar nuevos métodos para aumentar los lectores, incluyendo:
 - Suscripciones multi-año con renovación automática
 - Relaciones con detallistas (por ej., DKNY entregando regalos de marca Elle)
 - Nuevos canales para ventas en los puestos de revistas (por ej., almacenes de a dólar, almacenes especializados, y clubes mayoristas)





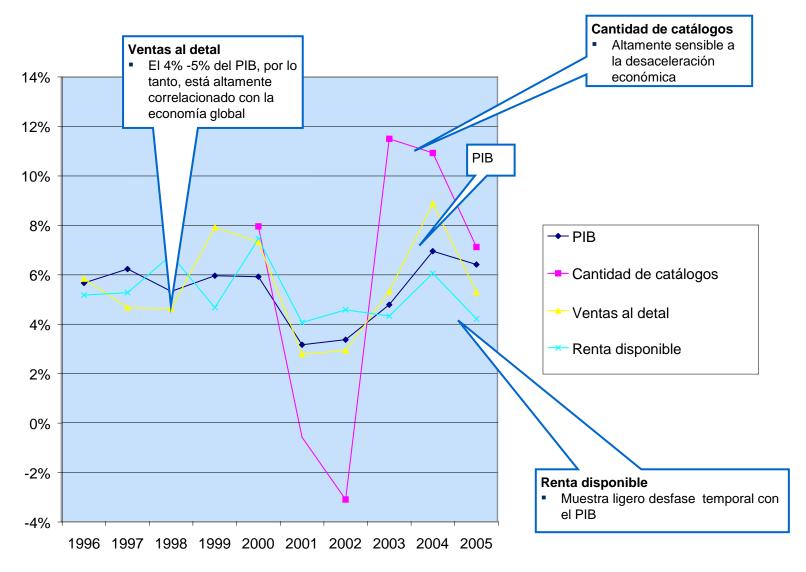
BOG-PXD001-INDGRAF-11-01

Análisis de mercado

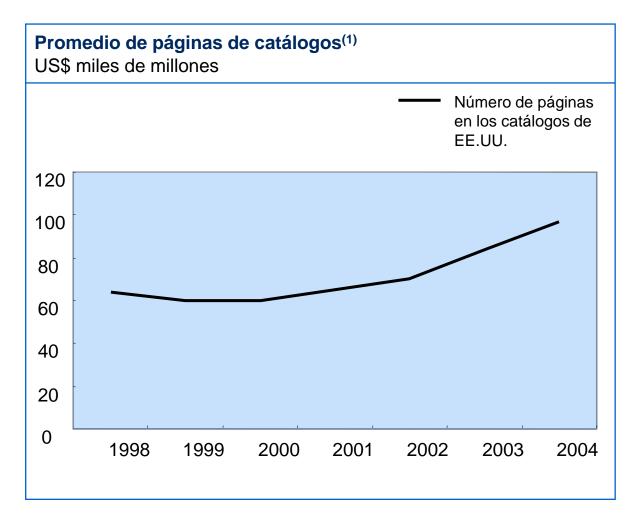


El volumen de catálogos impresos está altamente relacionado con el PIB

% de cambio respecto al año anterior

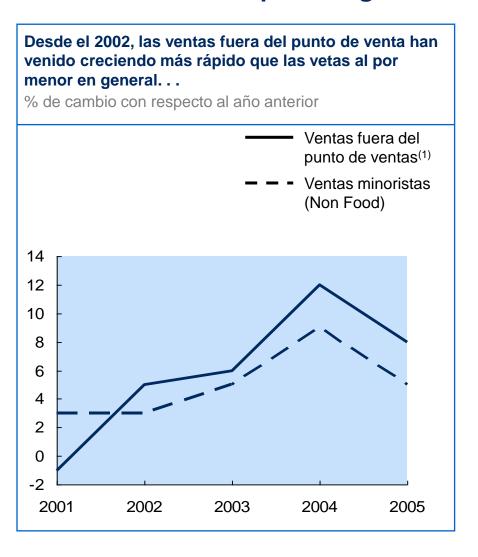


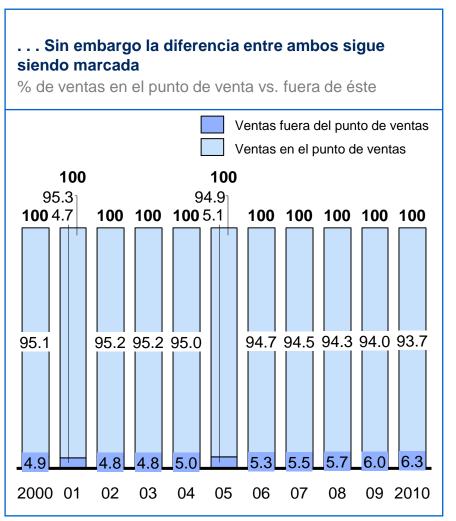
El promedio de páginas de catálogos ha aumentado lentamente desde 1999



⁽¹⁾ Incluye catálogos, páginas Web, tiendas detallistas, mayoristas y directo al consumidor

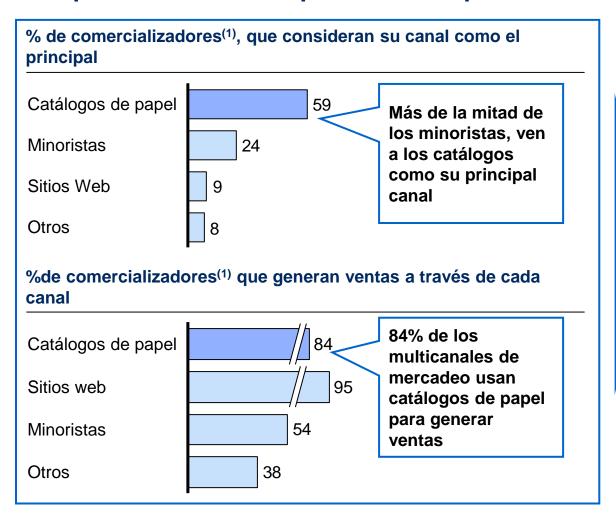
Ventas fuera del punto de venta son una porción creciente de la economía de EE.UU con un amplio margen





⁽¹⁾ Incluye catálogos, Internet, telemarketing, compras por TV

Los impresores de catálogos dependen de los minoristas y no van a ser reemplazados sino complementados por Internet



Aunque la mayoría de los comercializadores usan tanto catálogos como sitios Web, la mayoría aún considera que los catálogos de papel son su principal canal

En una encuesta reciente "Solicitud de impresión de catálogo" se citó como un elemento clave característico del comercio electrónico por 69% de los grandes e-minoristas

⁽¹⁾ Incluye catálogos, páginas Web, tiendas detallistas, mayoristas y directo al consumidor.

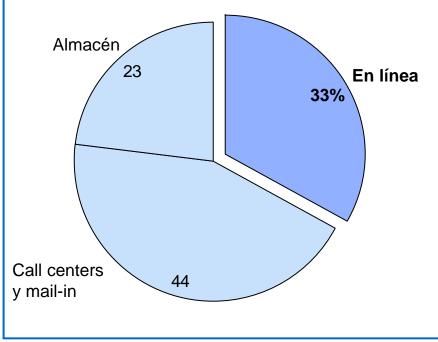
Detallistas "triple-play" generan ventas a través de tiendas, catálogos e Internet; un tercio de las ventas generadas por cierto catálogo por correo se realizan en línea



industria

Cuando se hace seguimiento a la respuesta del consumidor a un catálogo por correo específico, se ha visto que cerca de un tercio de las ventas generadas por catálogo por correo se realiza en línea

% de ventas impulsadas por catálogos por correo para jugadores de triple-play



y viceversa

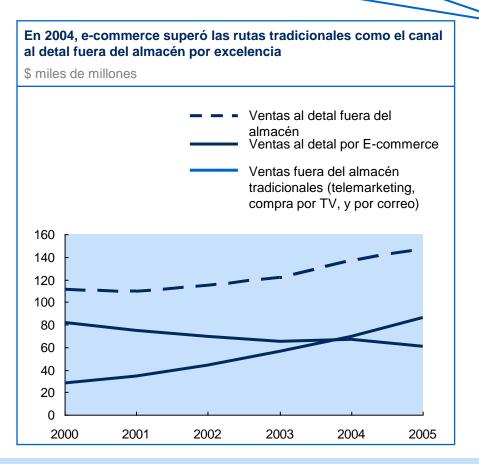
las compras en línea

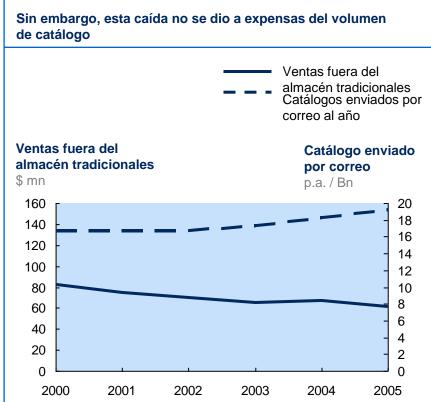
El crecimiento en ventas al detal fuera del almacén ha sido impulsado casi exclusivamente por e-commerce pero el volumen de catálogos ha aumentado

"Para más de la mitad de pedidos realizados en línea el año pasado, la persona tenía un catálogo en frente"

- Analista de la industria

"Lo que las compañías han encontrado a lo largo de los años es que cuando disminuyen los catálogos por correo, el tráfico y ventas en línea disminuyen, y cuando aumentan los catálogos, el tráfico y ventas en línea se dispara " – Vocero de Direct Marketing Association





CATÁLOGOS

BOG-PXD001-INDGRAF-11-01

Dinámica del mercado y mega tendencias

Bajo impacto

Alto impacto

Dirección del impacto

Impacto

			impacto	
	Tendencia	Volumen	Precio	
Nueva tecnología	La Impresión de Datos Variables VDP lentamente se está volviendo más influyente a medida que los detallistas buscan maximizar la efectividad haciendo catálogos a la medida. Sin embargo, VDP es un proceso muy lento para que compita con imprentas alimentadas por la Web en los próximos 3-5 años, especialmente para grandes tirajes	.	† •	
Internet	 Los catálogos son considerados un impulso clave para las compras en línea y no se espera que esto cambie en los próximos uno a tres años En los últimos dos años, muchos vendedores en la Web han comenzado a sacar catálogos impresos (por ej., Dell, Amazon) 	† •		
Capacidad	 Sobrecapacidad estructural; bajo uso durante la primera mitad del año; la producción aumenta entre agosto y diciembre El equipo es fungible con líneas de producto de revistas dados los requisitos de imprenta y encuadernación similares generando aún más capacidad Capacidad adicionada continuamente a nivel de la industria dadas las nuevas exigencias de calidad e imprenta de los clientes La industria se encuentra en sobrecapacidad; estimada en 30%-40% y reducida a 10% en los últimos seis meses 			
Escala	 Las principales economías de escala generadas en esta industria se derivan de la habilidad de servir a los clientes más grandes. Hasta cierto punto, existe una capacidad de reducir costos materiales y participación en gastos operacionales fijos por catálogo Grandes imprentas de revistas no ofrecen servicios a pequeñas revistas porque se requiere un tiraje grande para justificar el esfuerzo trabajo-intensivo requerido durante el proceso de pre-imprenta 			
Precios postales y del papel	 Los costos postales y del papel en aumento motivan a los productores de catálogos a: Negociar agresivamente menores precios de impresión Reducir el número de páginas y aumentar el enfoque de correos. Aumentos en la tasa de respuesta por mejores enfoques puede compensar el aumento en costos Catálogos más cortos y enfocados puede reducir el número total de páginas 	↓ •		
Competencia global y offshoring	 Poco impacto por offshoring a China para catálogos encuadernados en EEUU. Pequeño impacto posible en México Debido a la rápida entrega y vencimiento de último minuto, es esencial imprimir los catálogos cerca al usuario final 			

Inserciones de detallistas e imprentas de cupones sirven a 2 grupos de clientes con diferentes necesidades de impresión



SOO Save 5.5 (Fig. 1987) Soy any two Smothes and Specific Control, and get the first far and the second Control Control, and get the first far and Control Control Control, and get the first far and Control Contro

Insertos de detallistas

Cliente primario

 Detallistas (particularmente grandes detallistas, tales como Wal-Mart, Best Buy)

Proyección de crecimiento

Diminuyendo en número de páginas, no en cantidad

Tendencias

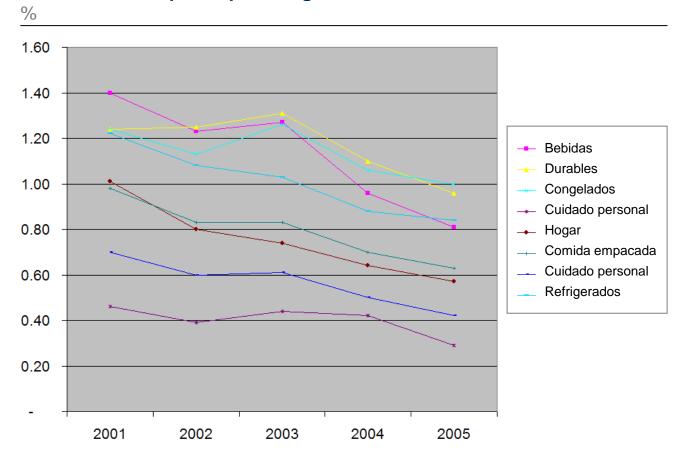
- Un producto más corto y enfocado significa menos páginas y posiblemente tirajes más cortos
- Aumento de complejidad como detallistas como fuente de diferenciación (por ej., Target utiliza mejor papel y formato diferente a Wal-Mart)
- Los detallistas son adictos porque impulsa las ventas efectivamente y permite monitorear la efectividad del mercadeo y precios

Cupones

- Compañías de bienes de consumo, más variedad de pequeños detallistas
- Disminuyendo
- Tasa de respuesta en declive a medida que consumidores se ven inundados por otros medios

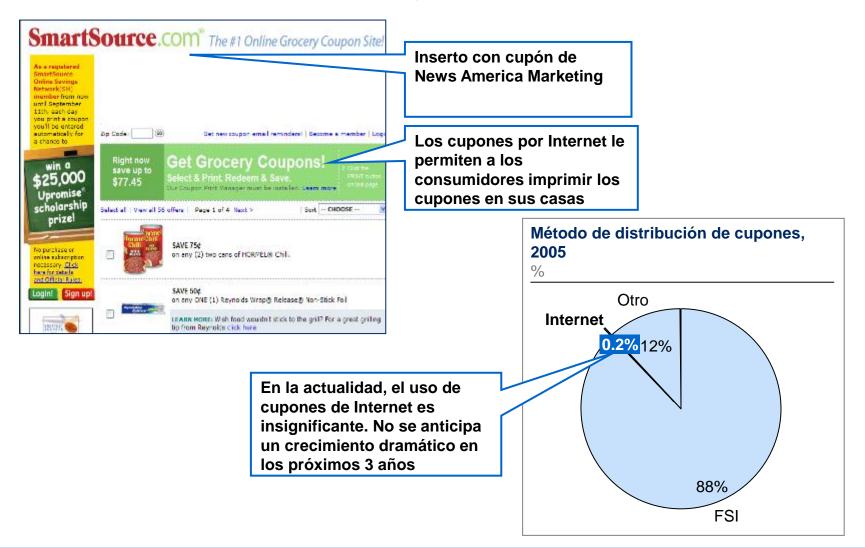
Cupones están perdiendo el impacto para generar ventas

Redención de cupones por categoría



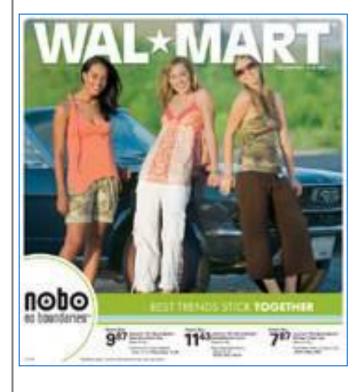
- La redención de cupones en todas las categorías está disminuyendo:
 - Disminución de la generación "cupón"
 - Consumidores inundados con otros medios
- En la medida que la efectividad siga disminuyendo la demanda por impresión caerá

Mientras los cupones por Internet pueden llegar a ser un asunto preocupante para los impresores al largo plazo, en la actualidad solo 0.2% de los cupones se distribuyen en línea



Caso de estudio: Wal-mart y Target son ejemplos de la tendencia a demandar impresos más complejos

WAL*MART



Hoy en día:

- 24 páginas
- Unica versión
- Envíos a 110.000 hogares

"Cada día más supermercados están personalizando sus comunicaciones para obtener más impacto"

 Consultor de supermercados

Futuro:

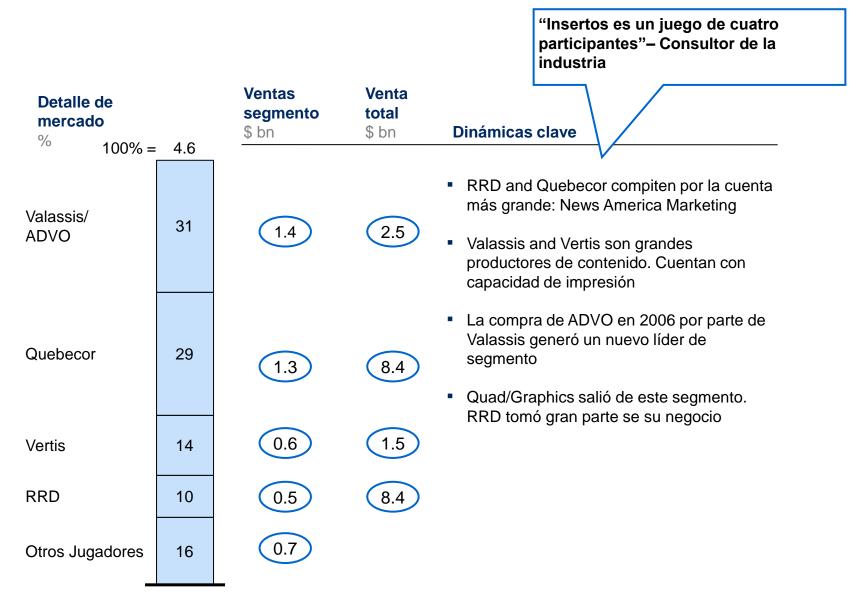
- Ocho páginas
- Dos versiones diferentes
- Dos envíos a 60.000 hogares cada uno



"Target trata de atraer un segmento diferente a Wal-mart imprimiendo insertos con mejor papel y diseño

- Experto de la industria

El mercado de insertos es dominado por cuatro grandes jugadores



Fuente: Análisis McKinsey 351

Tendencia

de páginas

BOG-PXD001-INDGRAF-11-01

Dinámica del mercado y mega tendencias

Bajo impacto

Alto impacto

Dirección De impacto

Precio

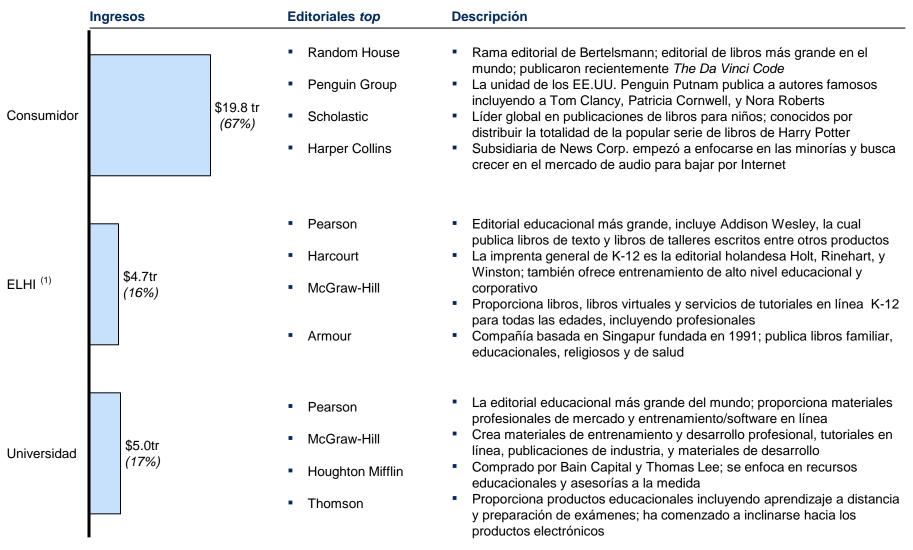
Impacto Volumen

Internet	 Los cupones en línea está creciendo, pero el % es pequeño y se mantendrá así Se espera que los anuncios en línea aumenten los insertos, no que los remplacen 		
Nueva tecnología	 Las nuevas tecnologías que puedan afectar a los cupones y a los insertos están a 5 años Los teléfonos inteligentes detectan la presencia de un cliente en un almacén y les ofrecen cupones Las tarjetas de Identificación de Frecuencia Radial RFID (por sus siglas en inglés) a las que se les puede cargar cupones están en etapa de prototipo y prueba 		
Capacidad	 La capacidad total en la industria se incrementa a medida que las impresoras exclusivas de periódicos han empezado a imprimir insertos en los últimos 5 a 10 años (desde que consiguieron imprentas de cuatro colores) Dado que las imprentas exclusivas de periódico (ej., New York Times) están supliendo la capacidad en exceso con impresión de cupones e insertos. A medida que continúa cayendo la circulación de los periódicos, esta tendencia tendrá un impacto cada vez mayor en las imprentas de sólo periódicos 	↓ •	
Competencia global y offshoring	 Poco impacto sobre el mercado de impresión de insertos y cupones debido a requerimientos de tiempos de entrega cortos 		
Costo de papel y postal en incremento	 Se espera que el costo postal tenga un impacto leve sobre los insertos debido a que la mayoría no son enviados por correo Los precios de papel en incremento pueden incentivar a los minoristas a reducir el número 		

Cambios en comportamiento del cliente

- La complejidad de los trabajos de insertos puede incrementar a medida que los minoristas intentan utilizarlos como una fuente de diferenciación (ej., Target utiliza mejor papel y nuevo formato)
- Los minoristas disminuyen cantidad de páginas y enviando correos más dirigidos

Cada segmento del mercado de libros está concentrado en las manos de unas pocas grandes editoriales globales



⁽¹⁾ Primaria-Secundaria

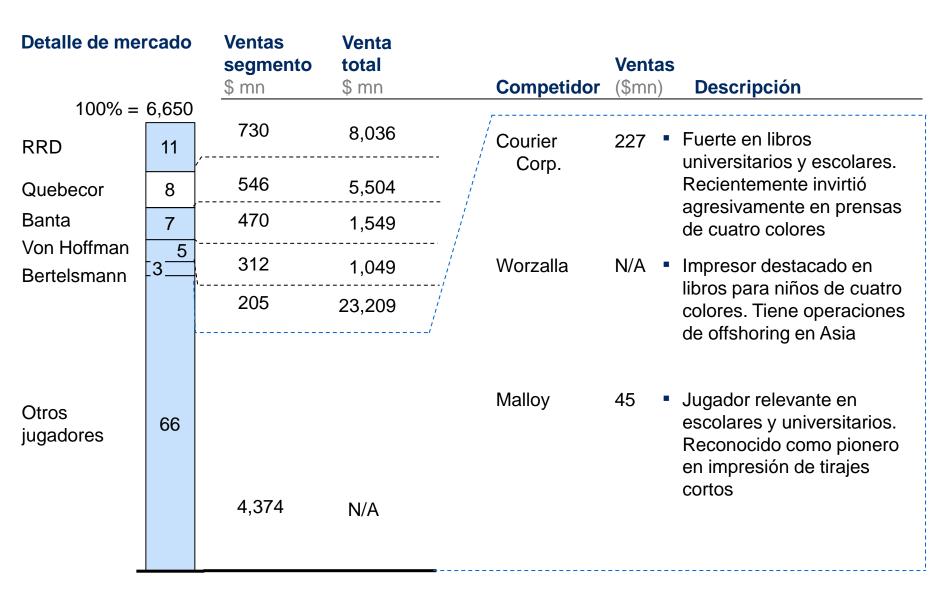


Factores clave para la diferenciación del liderazgo

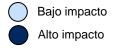
Factor	Descripción	Perspectiva de expertos
Escala y capacidad	 Habilidad para manejar tiempos de retorno rápidos de alta demanda 	 "La buena noticia es que hemos estado muy ocupados, y la mala noticia es que hemos estado muy ocupados. Hemos enfrentado grandes retos de pico y valle" Presidente de la división de libros
Flexibilidad y servicio	 En el mercado ELHI, las imprentas deben proporcionar versiones específicas para determinados estados, los cuales le suman complejidad al proceso de imprenta 	 "Algunos estados requieren 15 tipos diferentes de versiones específicas, para no mencionar las revisiones que se deben hacer a nivel de país" Experto en la industria
 Habilidad para servir como lugar único de compras para editoriales 	 Las imprentas se involucran cada vez más en los servicios auxiliares (ej., cubiertas, forros, insertos, hojas finales, distribución) para editoriales 	 "Vemos que los clientes se dirigen a nosotros para manejar componentes de manufactura que en el pasado pueden haberlo hecho por outsourcing. Nos encanta que sea así porque nos da la habilidad de administrar un cronograma"
		 vicepresidente ejecutivo de una gran imprenta

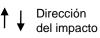


Existen cinco grandes impresores y algunos competidores de nicho



Dinámica de mercado y mega tendencias





Impacto Tandanaia

	Tendencia	Volumen	Precio
Nueva tecnología	 Locaciones de impresión expresa que podrían tornar virtualmente a cualquier almacén en una librería, pudiendo imprimir y encuadernar en el lugar Uso incrementado de prensa digital, principalmente para trabajos menores especializados 	† •	
Internet	 Los portales de compras han suscitado la compra de libros en línea debido a la simplicidad del proceso y la logística El uso incrementado a libros ha aumentado sus ventas y ha generado un posible efecto de disminución de precio de nuevos libros Los libros digitales no se consideran una amenaza directa en el momento, pero si podrían tener un impacto a futuro 	† •	↓ •
Capacidad	 Sobrecapacidad a nivel industrial, ya que los requerimientos monocolor usuales permiten el uso de máquinas más viejas La capacidad aumenta continuamente al instalar plantas en el exterior y al reconfigurar equipos para la impresión de libros 		
Offshoring	 Varias imprentas han implementado plantas en Europa Oriental, América Latina y Asia, lo cual les permite producir libros a un costo reducido; sin embargo, el tiempo de retorno varía entre seis y ocho semanas 		
"Bestseller- ismo"	En años recientes, la presencia o ausencia de libros best seller se ha convertido en un importante incentivo de la demanda y gasto en libros, mientras que la importancia de títulos de mitad y fondo de lista con respecto al total de las ventas pierde importancia. Esto se debe a la incrementada influencia de minoristas en masa, vínculos con películas y compras en línea.	↑	
Ambiente político positivo	 Para 2005, 22 estados de EE.UU. (incluyendo TX, NY, CA, y FL) han pasado a estrategias de "adopción" para la consecución de sus libros ELHI, en donde compran todos los libros escolares de un año a una sola editorial. Además, se ha incrementado la financiación federal disponible para los libros escolares a través de la Ley "Ningún Niño se queda 	† •	

federal disponible para los libros escolares a través de la Ley "Ningún Niño se queda

Atrás"

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Descripción de otros niveles de cadena de valor
- Dinámica de impresores en Colombia
- Casos de éxito en Colombia
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera e iniciativas relevantes en detalle
- Iniciativas transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Sector de la comunicación gráfica en EE.UU.
- Análisis de informalidad
- Consecuencias de la crisis mundial
- Glosario

La informalidad se define como la totalidad o parte de la evasión de las obligaciones reglamentarias

Tipos

Definición:

La evasión de las obligaciones reglamentarias que incurren en costos significativos

- Relacionadas con los impuestos
 La evasión de Impuesto de Valor Agregado (IVA) y los impuestos sobre la renta por no informar todas las actividades empresariales
- Mano de obra relacionada con el mercado La evasión de las obligaciones de seguridad social y salario mínimo, no reportando el total de horas trabajadas por los empleados.
- Productos relacionados con el mercado
 La evasión de los requisitos mínimos de calidad de los productos, los derechos de propiedad, y / o las normas de higiene que aumentaría el costo de los bienes o servicios

Las consecuencias de la informalidad son los costos económicos y sociales

Costos Económicos

La disminución de la productividad a través de la distorsión de la competencia

2

Obstáculos para el crecimiento

- □ Las empresas informales se benefician de una ventaja de costo, protegiéndolas de ventajas competitivas que tendrían de jugadores formales más productivos
- □ Las empresas informales no tienen acceso al capital de las instituciones financieras formales.
 Estas empresas informales tienden a rehuir las oportunidades de modernización, de crecer y siguen atrapadas en las operaciones de baja productividad

Costos sociales

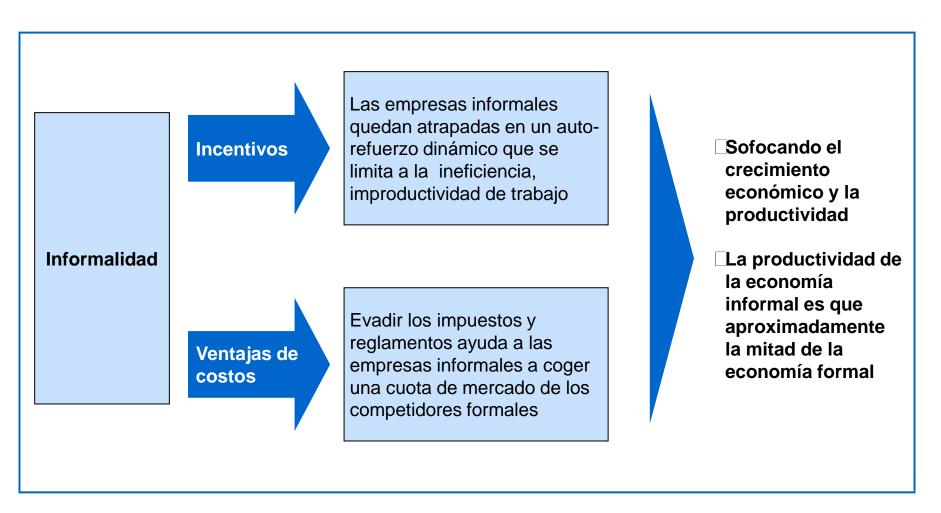
Reducción de la protección del trabajador

4

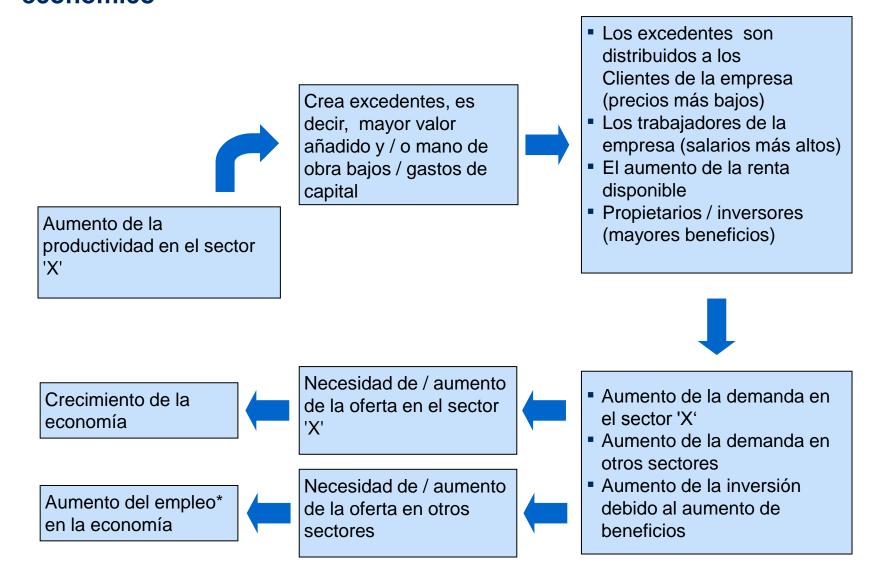
Reducción de la elección de los consumidores

- Los trabajadores informales no tienen acceso a la seguridad social y otros instrumentos de protección laboral, como seguro de salud y de compensación de trabajadores, las pensiones de invalidez y prestaciones por desempleo
- Menos posibilidades de elección del consumidor
 Altas primas por productos y servicios producidos por jugadores formales

1 Los efectos negativos de la informalidad en el crecimiento económico y la productividad opera a través de dos canales principales



1 La informalidad distorsiona el círculo virtuoso del crecimiento económico



2

Las empresas informales se enfrentan a importantes obstáculos para el crecimiento

Descripción ☐ Limitada capacidad para invertir en el crecimiento y la mejora de las operaciones Acceso limitado ☐ Muchas empresas informales no son entidades jurídicas y, por tanto, rara vez al capital piden prestado a las instituciones de crédito oficiales Toman préstamos ilegales de dinero que cobran tasas exorbitantes y sólo en pequeñas cantidades Las empresas informales no pueden confiar en el sistema jurídico para hacer Limitado acceso cumplir sus contratos, proteger los derechos de propiedad, o resolver las al sistema controversias jurídico Barreras Las operaciones informales crean desincentivos para el crecimiento, ya que una Riesgo de empresa mayor podría atraer más control del gobierno descubrimiento ☐ Las cadenas de valor informales: Las empresas informales tienden a estructurar sus proveedores y las relaciones con los clientes en formas que hacen difícil planificar hacia adelante Naturaleza de las prácticas Retención de clientes: Los clientes de un negocio informal llegan a esperar precios muy bajos y muchos cambiaran de proveedor si este se formaliza

3 Los trabajadores del sector informal se enfrentan a dos principales desventajas

Protección Social

- Los trabajadores informales no tienen acceso a la seguridad social, indemnización por despido, salario mínimo, y / o condición de las normas de trabajo decentes
- □ En consecuencia, los trabajadores del sector informal ganan, en promedio, salarios más bajos, peores condiciones de salud, de recibir la protección de la seguridad, y tienen menos oportunidad de sindicalizarse

Entrenamiento

- Los trabajadores informales tienen menos oportunidades de formación profesional
- La pérdida de la productividad se traduce en un costo social para el trabajador y un costo económico para la sociedad
- ☐Muy a menudo, las empresas dependen de los contratistas de trabajo cuya propuesta de valor es proporcional a la mano de obra barata informal, en la que las empresas contratistas tienen muy pocos incentivos para formar a esta mano de obra subcontratada (como en el sector de la construcción)

Los costos sociales de la informalidad son irónicos, ya que esta es el resultado de regulaciones laborales, los cuales supuestamente ofrecen beneficios a los trabajadores



La informalidad también restringe a los consumidores en las elecciones mediante la creación de un doble mercado

La falta de seguridad de los consumidores

□ Altas tasas de informalidad esconden los altos costos ocultos de hacer negocios, lo cual aumenta el riesgo debido a la falta de garantías, la falta de los derechos de los consumidores, y la falta de cobertura de seguro tanto para el proveedor y el comprador

Elecciones Restrictivas

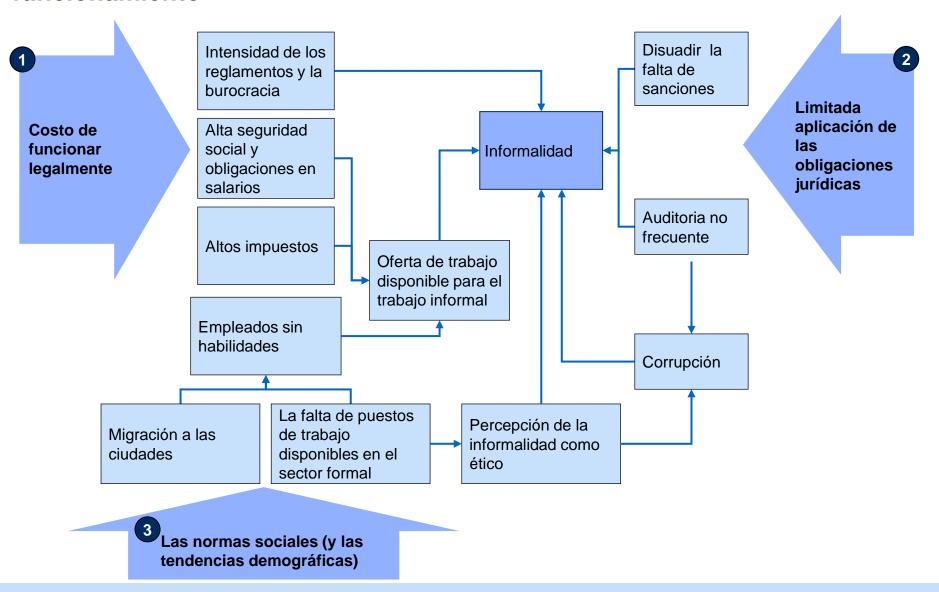
Cuando una
economía tiene altos
niveles de
informalidad, los
consumidores se
enfrentan entre elegir
la seguridad y la
calidad, las cosas de
bajo costo y la
conveniencia - a
menudo sin
conocimiento de los
peligros y riesgos

Un vacío en el mercado de PyMEs

Las pequeñas y
medianas empresas
que pudieran
desarrollar productos
para satisfacer las
necesidades de los
consumidores del
mercado son en su
mayoría informales,
que carecen de la
capacidad y los
incentivos para llenar
este vacío

Algunos consumidores sólo debe elegir entre la leche pasteurizada o leche cruda, ranchos o viviendas de lujo, caros centros comerciales o tiendas de barrio

Las tres causas de la informalidad a través de diferentes mecanismos de funcionamiento



Ciertas clases de informalidad están frecuentemente asociados con sectores específicos

Foco del documento

Clases de informalidad	Impuestos	Estándares de Seguridad/ salud	Regulaciones de tierra	Falsificaciones	Regulaciones laborales	Energía
Detallista	ü		ü	ü	ü	
Construcción de vivienda	ü		ü		ü	
Procesamiento de comida		ü				
Prendas de vestir	ü			ü		
Acero		ü				ü
Electrodomés- ticos	ü			ü		
Cemento						ü
Software				ü		
Industria gráfica Colombiana	ü	ü		ü	ü	

Como las leyes y regulaciones, las políticas de ejecución requieren un análisis específico para cada sector

Más parecido a la industria de la comunicación gráfica

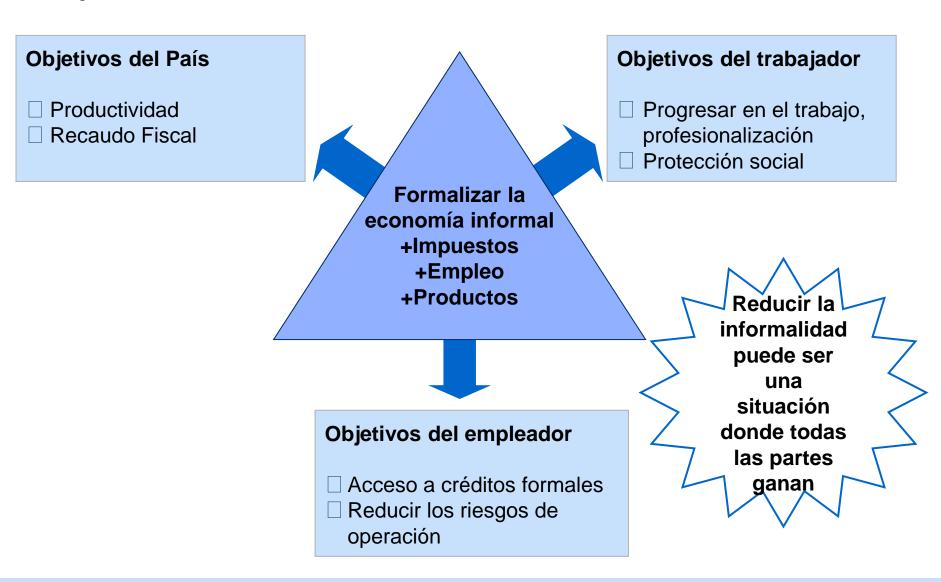
Determinados tipos de evasión según algunos sectores específicos

	Porcentaje de informalidad (aproximado)	Causas sectores-específicos	Tipos de evasión sectores- específicos
Detallista y construcción	80	 Dificultades de financiación Complejidad al registrar la empresa Baja estandarización de productos Cadena de valor informalmente integrada 	 Evasión costos laborales Permitir la evasión del pago de impuestos, p.ej., Comerciantes informales tienden a evitar el pago de impuestos sobre el valor añadido
Industrias intensivas en mano de obra	20-30	 Baja estandarización de productos conduce a falsificaciones Cadena de valor informalmente integrada 	 Evasión costos laborales (debido al alto porcentaje de estos costos) Evasión de impuestos, p.ej., Procesamiento informal de comida ignorando normas calidad y salud
Industrias intensivas en capital	0-30	 Subsidios energéticos desiguales Desigual acceso a financiamiento 	 Falsificaciones en los derechos de autor Uso ilegal de utilidades

La igualdad en la ejecución de otras regulaciones gubernamentales es tan importante como una adecuada ejecución en la evasión de impuestos

	Oportunidad en las regulaciones gubernamentales	Ejemplo
Derechos de propiedad	□Títulos de propiedad poco claros □Robo de energía	□ Construcción y autoservicios en India □ Acero y cemento en Rusia, acero en India
Estándares sanitarios/ seguridad	□ Estándares sanitarios desiguales □ Estándares de calidad desiguales	 □ Producción de lácteos en Turquía y procesamiento de alimentos en India □ Construcción y acero en India y autoservicios en Rusia
Otras regulaciones	□ Aplicación desigual en las horas de apertura □ "Red tape"	□ Detallistas Hindúes □ Registro de una panadería en Egipto tarda 549 días

La integración en la economía formal da cumplimiento a una variedad de objetivos



Portugal enfrentó altos niveles de informalidad basados en tres causas principales. . .

Descripción

Competencia distorsionada

 Normas regulatorias distorsionan la competencia a través de reglas que inhiben empresas productivas a entrar en mercados en expansión

Deficiencias en el sector público

- El sector público es una carga para la economía en sí, el problema no está en su tamaño, sino más bien en el alto salario pagado a los empleados.
 - Los empleados del sector público reciben un 51% de prima sobre los empleados del sector privado (en Alemania, la prima es de 7%)
- Altos salarios suponen una carga fiscal reflejada en los impuestos que no está en concordancia con los beneficios que reciben las compañías.
 - Esto disuade a las operaciones internacionales de invertir más en el país

Rígidos mercados laborales

- A pesar de la los cambios en diciembre de 2003, las regulaciones laborales siguen siendo un obstáculo en la capacidad del país para atraer nuevas inversiones extranjeras directas
- Regulaciones hacen que sea difícil para los empleadores adaptarse al ciclo económico o las características intrínsecas de estacionalidad de algunas actividades, por ejemplo,
 - Los hoteles están obligados a tener un cierto número de empleados para cumplir cada función - cajero, recepcionista, camarero - en función del número de habitaciones (reglamento también prohíbe el cambio de personal entre las diferentes funciones)

De acuerdo con el IMF, más del 23% de la economía de Portugal es informal

...lo que se refiere en primer lugar a aumentar la conciencia social de la informalidad y su impacto en el crecimiento económico

Acciones llevadas a cabo por el gobierno de Portugal

- □ El Primer Ministro José Manuel
 Durão Barroso se ha
 comprometido públicamente a la
 reducción de la informalidad
 como uno de los pilares
 fundamentales de su estrategia
 de desarrollo económico
- □ Creado sistemas de vigilancia transparente para medir el progreso hacia los objetivos del programa: un "barómetro de la productividad", está compuesto de indicadores de varios frentes de Portugal 2010



En Turquía, obligatoriedad fue la palanca más eficaz para combatir la informalidad (2003)

Contexto

- La ejecución en Turquía es muy débil con dos principales problemas
 - Amnistías fiscales y corrupción
 - Es posible que las compañías se escapen de cualquier consecuencia por no pagar su parte
 - Desde 1963, se han presentado 10 amnistías de impuestos, y desde 1984 cinco por pago a la seguridad social
 - Sanciones pueden ser fácilmente evitadas mediante el soborno
- Deficiencias organizativas, por ejemplo en la recaudación tributaria
 - En comparación con las mejores prácticas mundiales, el sistema fiscal turco se queda atrás en la capacidad de organización, los niveles de las multas, la especialización, y una metodología para la selección de auditoría

De las tres causas principales de informalidad en Turquía, la falta de ejecución de leyes existentes fue la principal barrera para resolver dicho problema

Ejemplos

- Aumento de capacidad organizacional para la ejecución de las leyes fiscales para:
 - Creación de un servicio especial para supervisar la auditoría y la concentración en riesgo, que requiera una atención especial para las empresas
 - Contratación de más personal para todos los departamentos
 - La normalización de la metodología para el seguimiento de las empresas y la identificación de los infractores
 - La disminución de Impuesto al Valor Agregado-IVA- del 18% al 13%

Ejecución

España también utilizó castigos para reducir la informalidad, como parte de un portafolio más amplio de reformas para las pequeñas y medianas empresas

- Mejorar normas y procedimientos de auditoría
 - Más estrictas las normas de auditoría de impuestos, seguridad social, trabajo y otras obligaciones legales mediante la integración de sus bases de datos existentes y la automatización de las referencias cruzadas y el control de datos.
- Mejores sistemas de lucha contra el fraude fiscal
 Creando una oficina de lucha contra la evasión fiscal
 Instituyendo un proceso judicial más rápido para hacer
 frente a los evasores de impuestos
 - Sector basado en procedimientos del Código Tributario
 - Creando nuevo código de procedimientos fiscales para las pequeñas y medianas empresas, que varían por sector
 - Confiando en sus características físicas y no en el informe de sus ingresos, lo cual es difícil de verificar
 - Los minoristas de alimentación, por ejemplo, puede elegir que sus impuestos sean medidos sobre el tamaño de sus ventas

El gobierno ha
aumento la cantidad
de los impuestos
recaudados
de las pequeñas y
medianas
empresas
por más del 75%

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Descripción de otros niveles de cadena de valor
- Dinámica de impresores en Colombia
- Casos de éxito en Colombia
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera e iniciativas relevantes en detalle
- Iniciativas transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Sector de la comunicación gráfica en EE.UU.
- Análisis de informalidad
- Consecuencias de la crisis mundial
- Glosario

La crisis financiera actual y la recesión global afectará negativamente a los productores de pulpa y de papel

Efecto en la industria		Impacto		
Efecto de la crisis financiera	 Restricción de crédito 	 Dificultad para obtener nuevo financiamiento Incumplimiento de acuerdos llevará a problemas de refinanciación 		
	 Inestabilidad cambiaria 	Cambio de orden en curvas de costosFlujos de comercio cambiantes		
	 Tasas de interés corporativas más altas 	 Primas de riesgo para industrias afectadas serán altas 		
	 Restructuración de balances generales 	 Bancos y titulares de bonos serán nuevos dueños Para recuperar capital, activos se mantendrán vivos prolongando la sobrecapacidad 		
Efecto de la recesión global	 Venta de inventarios 	 Niveles de inventario actuales son 50% más altos de lo normal Venta de inventarios incrementará la presión de precios 		
	 Lento crecimiento de demanda 	 Recesión en varias regiones Demanda se recobrará a medida que el crecimiento del PIB vuelva a aumentar 		
	 Adiciones a la capacidad de producción 	 Molinos/máquinas actualmente bajo construcción serán completados Otras expansiones serán pospuestas 		

FUENTE: Análisis McKinsey

Existe 4 alternativas para enfrentar la sobrecapacidad en la producción

Alternativas

Implicación Impacto

Cerrar plantas

- Solución definitiva a reducción de sobrecapacidad
- Impacto en el precio de mercado depende de la posición de la curva de costos (tal como si es productor marginal o no)

- Mejora balance de mercado
- Costoso (requiere 80-120 USD millones cerrar el molino)
- Aunque reduce flujo de caja negativo, no hay ingresos para pagar deuda propia

Suspender parcialmente la producción

- Contribución indefinida a reducción de sobrecapacidad
- Muy probablemente se reanude la producción a medida que mejoren las condiciones del mercado
- Mejora temporal en el mercado, no tiene impacto duradero
- Nuevos dueños (por ej. acreedores) probablemente usen la máquina para obtener efectivo

Convertir la capacidad productiva

- Reduce la sobrecapacidad en un tipo para aumentar la competencia en otro tipo
- Podría ser altamente atractiva si la máguina convertida alcanza bajo costo en nuevo mercado (por ej. Papel periódico mejorado, híbridos)
- Se requiere capital para convertir los equipos
- Nuevo mercado necesita tener tamaño crítico, de lo contrario se puede inducir una significativa sobrecapacidad

Vender los activos

- No hay reducción de sobrecapacidad
- Oportunidad de recobrar dinero para acreedores

- Aún si se vende en mercados emergentes, la capacidad no se reduce dado que los mercados son cada vez más globales
- Lo más probable es que sea más atractiva para acreedores ya que es la acción más rápida para recuperar el dinero

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Descripción de otros niveles de cadena de valor
- Dinámica de impresores en Colombia
- Casos de éxito en Colombia
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera e iniciativas relevantes en detalle
- Iniciativas transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Sector de la comunicación gráfica en EE.UU.
- Análisis de informalidad
- Consecuencias de la crisis mundial
- Glosario

GLOSARIO

Sector: Segmento de la economía que se dedica a producir un bien o servicio específico. El sector lo componen los establecimientos que realicen actividades similares o del mismo tipo.

Sector de Clase Mundial: Sector con una productividad similar a la del mismo sector en EE.UU.. A nivel país, estos sectores en conjunto se espera que aporten de ~20% del PIB y que generen ~10-15% del empleo total

Cluster: Es una concentración geográfica de compañías e instituciones interconectadas en una industria particular. Adicionalmente, los clusters incluyen una gama de servicios y proveedores que colaboran para crear una infraestructura especial para dar soporte al cluster. Además, los clusters requieren a su disposición mano de obra calificada y con un talento o habilidad específica. Se espera que a través de un cluster se pueda incrementar la productividad, de tal manera que se pueda competir nacional y globalmente.

Cadena productiva: Cadena de actividades por las que pasa un producto, en las cuales se agrega valor. Cada parte de la cadena es el insumo para el siguiente eslabón de la cadena. Así, la cadena la componen todos los participantes en el esfuerzo de crear los insumos y el producto final para el consumidor.

Crecimiento sectorial: El crecimiento de un sector se mide como el aumento en participación del PIB generado por el sector, en relación al PIB total de la economía del país.

CIIU: La Clasificación Industrial Internacional Uniforme, es un código de clasificación revisado por las ONU, que agrupa las actividades económicas y procesos productivos similares. El objetivo del código, es permitir comparar estadísticamente a nivel internacional, categorías similares de actividades económicas.

CUCI: La Clasificación Uniforme para el Comercio Internacional es un sistema utilizado en la mayoría de países, para reportar la actividad de exportaciones e importaciones en el país. El código se diseñó para poder comparar estadísticas internacionales, sobre las mismas agrupaciones de productos.

GLOSARIO

Valor Agregado: Es un concepto económico utilizado en las cuentas nacionales, y representa el mayor valor creado en el proceso de producción, por efecto de la combinación de factores. Se puede calcular como la producción total menos el consumo intermedio. La producción total es igual a los ingresos de la compañía (precio por cantidad producida) en un determinado período de tiempo, y el consumo intermedio es igual al costo de todos los bienes y servicios que se consumen en el proceso, durante este período

PIB: El Producto Interno Bruto es el total de bienes y servicios producidos dentro de un territorio específico (generalmente un país), durante un espacio de tiempo determinado (generalmente un año). Al medir esta cantidad, se tiene en cuenta no contar dos veces o más los productos intermedios, que sirven de insumos para procesos más avanzados en la cadena productiva.

Productividad: En general la productividad es la cantidad de productos que se pueden obtener por cada unidad de insumo en un proceso. Para los sectores de esta ola, exceptuando al sector de energía eléctrica, se hace referencia a la productividad laboral, la cual mide el valor agregado generado por cada empleado. Es decir la relación entre el producto obtenido durante un período y la cantidad de trabajo dedicada a su producción. La productividad permite medir la calidad de vida, el ritmo de crecimiento económico y la capacidad de innovación de una nación, siendo una medida de competitividad.

Informalidad laboral: La informalidad laboral se calcula como las personas que trabajan en el sector informal, es decir que trabajen sin contrato, afiliación a seguridad social, etc.

Informalidad empresarial: La informalidad empresarial se calcula como el número de empresas que no cumplen con todos los requisitos del estado (p.e. registro mercantil, afiliación a seguridad social de los trabajadores, pago de impuestos, etc.)

PPP: De la sigla en inglés Purchasing Power Parity o Paridad de Poder Adquisitivo, es un índice que permite comparar los precios de bienes y servicios entre países. Para medirlo, se determina el precio de una canasta de bienes y servicios equivalentes en cada país, y se calcula la relación del precio de estas canastas entre países. Este índice se utiliza para comparar cifras como el PIB o el Valor Agregado, ya que a diferencia de las tasas de cambio que tienen en cuenta las fluctuaciones que ocurren en el mercado de capitales, o las generadas por intervenciones del gobierno, especulación, etc., está atada al precio de los bienes, que es más constante. El PPP también se utiliza como una medida del costo de vida de cada país.