

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

PRODUCTO 4
PLAN DE ACCIÓN A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

Carlos Silgado Bernal

Fabio Moscoso Durán PhD.

Rafael Pérez Uribe PhD.

Universidad EAN. Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social

Consultores Asociados:

Carlos Salcedo Pérez PhD.

MSc. Hugo Alfonso Vargas A.

MSc. Nelson A. Andrade V.

- Junio 21 de 2016 -

Tabla de contenido

1	ANTECEDENTES	5
2	OBJETIVO	5
3	METODOLOGÍA	5
4	PLAN DE ACCIÓN	6
4.1	METAS E INDICADORES LÍDERES	7
4.2	PATRONES IDENTIFICADOS, ESTRATEGIAS, INICIATIVAS Y ACTIVIDADES	12
4.2.1	Línea estratégica 1 (LE-1) - Fortalecimiento sectorial a través de la innovación en la gestión empresarial y la formación especializada en la industria de la comunicación gráfica	14
4.2.2	Línea estratégica 2 (LE-2) - Observatorio para el análisis y vigilancia de tendencias tecnológicas y de mercado	15
4.2.3	Línea estratégica 3 (LE-3) - Desarrollo de mercados y negocios a través de calidad, encadenamientos e innovación.....	16
4.3	DESPLIEGUE DE LAS INICIATIVAS DEL PLAN.....	18
4.3.1	Despliegue de iniciativas Línea Estratégica 1 (LE-1): Fortalecimiento sectorial a través de la innovación en la gestión empresarial y la formación especializada en la industria de la comunicación gráfica	19
4.3.2	Despliegue de iniciativas Línea Estratégica 2 (LE-2) - Observatorio para el análisis y vigilancia de tendencias tecnológicas y de mercado	23
4.3.3	Despliegue de iniciativas Línea Estratégica 3 (LE-3) - Desarrollo de mercados y negocios a través de calidad, encadenamientos e innovación	25
4.4	CRONOGRAMA.....	31
4.4.1	Cronograma Línea Estratégica 1 (LE-1): Fortalecimiento sectorial a través de la innovación en la gestión empresarial y la formación especializada en la industria de la comunicación Gráfica.....	32
4.4.2	Cronograma Línea Estratégica 2 (LE-2) - Observatorio para el análisis y vigilancia de tendencias tecnológicas y de mercado	36
4.4.3	Cronograma Línea Estratégica 3 (LE-3) - Desarrollo de mercados y negocios a través de calidad, encadenamientos e innovación.....	38
4.5	ASPECTOS RELEVANTES.....	45
5	ANEXO: TABLAS DE SOPORTE DEL PLAN DE ACCIÓN (ENTREGADAS EN MEDIO DIGITAL).....	46

Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1- OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL PLAN DE NEGOCIOS	6
ILUSTRACIÓN 2 - LÓGICA DE LA FORMULACIÓN DEL PLAN	13
ILUSTRACIÓN 3- NECESIDADES IDENTIFICADAS Y ESTRATEGIAS FORMULADAS	14

Tablas

TABLA 1- PROYECCIONES DE CRECIMIENTO DEL SECTOR INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA 2014, 2020- 2032.....	8
TABLA 2 - IMPORTACIONES TOTALES DE LOS PRINCIPALES PAISES CLIENTES DE COLOMBIA	9
TABLA 3 - IMPORTACIONES TOTALES DE LOS PRINCIPALES PAISES CLIENTES DE COLOMBIA SIN USA	10
TABLA 4 - EXPORTACIONES DE COLOMBIA A SUS PRINCIPALES PAISES CLIENTES	11
TABLA 5 - TASA DE PENETRACIÓN DE LOS PRODUCTOS COLOMBIANOS. SIN USA	12
TABLA 6 INICIATIVA I-1: ESTABLECER UNA RED PARA LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN Y FORMACIÓN TÉCNICA ESPECIALIZADA	19
TABLA 7 INICIATIVA I-2: FOMENTAR LA CULTURA INNOVADORA EN LA GESTIÓN DE LA ALTA Y MEDIA GERENCIA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR.....	20
TABLA 8 INICIATIVA I-3: FORTALECER LA OFERTA PARA LA FORMACIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA DE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR	21
TABLA 9 INICIATIVA I-4: IMPLEMENTAR PROYECTOS PARA LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS	22
TABLA 10 INICIATIVA I-5: ESTRUCTURAR LA PLATAFORMA ESPECIALIZADA EN INTELIGENCIA DE TENDENCIAS TECNOLÓGICAS Y DE MERCADO.....	23
TABLA 11 INICIATIVA I-6: GENERAR INFORMACIÓN DE TENDENCIAS TECNOLÓGICAS Y DE MERCADO CON ÉNFASIS EN EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES EXPORTADORAS DEL SECTOR Y SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS.....	24
TABLA 12 INICIATIVA I-7: PROMOVER LA APLICACIÓN DE ESTÁNDARES DE CALIDAD INTERNACIONALES Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS REGLAMENTOS TÉCNICOS, RELACIONADOS CON LOS PROCESOS Y PRODUCTOS ESPECÍFICOS DEL SECTOR	25
TABLA 13 INICIATIVA I-8: PROMOVER EL ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO DE GRANDES EMPRESAS CON PYMES.....	26
TABLA 14 INICIATIVA I-9: CREAR UN SELLO DE LA INDUSTRIA PARA LA IDENTIFICACIÓN FORMAL DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS, A TRAVÉS DEL CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS MÍNIMOS, PARA EL POSICIONAMIENTO Y CREDIBILIDAD EN EL MERCADO.....	27
TABLA 15 INICIATIVA I-10: PROMOVER EL ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO CON LOS DEMÁS SECTORES CLIENTES DE LA INDUSTRIA, ATENDIDOS POR EL PTP	28
TABLA 16 INICIATIVA I-11: GENERAR BIENES Y SERVICIOS INNOVADORES QUE RESPONDAN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO Y QUE PUEDAN SER OBJETO DE PROMOCIÓN A TRAVÉS DE PROCOLOMBIA. ACTIVIDADES 1 Y 2	29
TABLA 17 INICIATIVA I-11: GENERAR BIENES Y SERVICIOS INNOVADORES QUE RESPONDAN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO Y QUE PUEDAN SER OBJETO DE PROMOCIÓN A TRAVÉS DE PROCOLOMBIA. ACTIVIDAD 3	30
TABLA 18 CRONOGRAMA INICIATIVA I-1: ESTABLECER UNA RED PARA LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN Y FORMACIÓN TÉCNICA ESPECIALIZADA	32
TABLA 19 CRONOGRAMA INICIATIVA I-2: FOMENTAR LA CULTURA INNOVADORA EN LA GESTIÓN DE LA ALTA Y MEDIA GERENCIA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR.....	33

TABLA 20 CRONOGRAMA INICIATIVA I-3: FORTALECER LA OFERTA PARA LA FORMACIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA DE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR.....	34
TABLA 21 CRONOGRAMA INICIATIVA I-4: IMPLEMENTAR PROYECTOS PARA LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS ...	35
TABLA 22 CRONOGRAMA INICIATIVA I-5: ESTRUCTURAR LA PLATAFORMA ESPECIALIZADA EN INTELIGENCIA DE TENDENCIAS TECNOLÓGICAS Y DE MERCADO	36
TABLA 23 CRONOGRAMA INICIATIVA I-6: GENERAR INFORMACIÓN DE TENDENCIAS TECNOLÓGICAS Y DE MERCADO CON ÉNFASIS EN EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES EXPORTADORAS DEL SECTOR Y SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS	37
TABLA 24 CRONOGRAMA INICIATIVA I-7: PROMOVER LA APLICACIÓN DE ESTÁNDARES DE CALIDAD INTERNACIONALES Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS REGLAMENTOS TÉCNICOS, RELACIONADOS CON LOS PROCESOS Y PRODUCTOS ESPECÍFICOS DEL SECTOR	38
TABLA 25 CRONOGRAMA INICIATIVA I-8: PROMOVER EL ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO DE GRANDES EMPRESAS CON PYMES. 39	
TABLA 26 CRONOGRAMA INICIATIVA I-9: CREAR UN SELLO DE LA INDUSTRIA PARA LA IDENTIFICACIÓN FORMAL DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS, A TRAVÉS DEL CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS MÍNIMOS, PARA EL POSICIONAMIENTO Y CREDIBILIDAD EN EL MERCADO.....	40
TABLA 27 CRONOGRAMA INICIATIVA I-10: PROMOVER EL ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO CON LOS DEMÁS SECTORES CLIENTES DE LA INDUSTRIA, ATENDIDOS POR EL PTP	41
TABLA 28 CRONOGRAMA INICIATIVA I-11: GENERAR BIENES Y SERVICIOS INNOVADORES QUE RESPONDAN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO Y QUE PUEDAN SER OBJETO DE PROMOCIÓN A TRAVÉS DE PROCOLOMBIA. ACTIVIDAD 1.....	42
TABLA 29 CRONOGRAMA INICIATIVA I-11: GENERAR BIENES Y SERVICIOS INNOVADORES QUE RESPONDAN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO Y QUE PUEDAN SER OBJETO DE PROMOCIÓN A TRAVÉS DE PROCOLOMBIA. ACTIVIDAD 2	43
TABLA 30 CRONOGRAMA INICIATIVA I-11: GENERAR BIENES Y SERVICIOS INNOVADORES QUE RESPONDAN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO Y QUE PUEDAN SER OBJETO DE PROMOCIÓN A TRAVÉS DE PROCOLOMBIA. ACTIVIDAD 3	44

1 ANTECEDENTES

Las líneas estratégicas, las iniciativas y actividades subsecuentes que conforman la hoja de ruta del Plan de negocios de la Industria de la Comunicación Gráfica se definieron con base en los resultados obtenidos en la fase anterior. Se tomaron como insumo los trabajos elaborados en el Producto 3 en materia de competitividad, vigilancia tecnológica y prospectiva, además de las definiciones y tendencias observadas en el Producto 1, con fundamento en los aportes de los diferentes actores institucionales vinculados al PTP y al sector.

2 OBJETIVO

El objetivo está centrado en la elaboración del plan de acción que, a partir de las estrategias identificadas, permita enfrentar los retos y lograr las metas trazadas¹ por la Industria a corto, mediano y largo plazo, apoyados en la identificación de una agenda única para quienes representan los intereses de las empresas y, además, asumen la responsabilidad de la gobernanza² del plan de negocios del sector.

3 METODOLOGÍA

Con base en los elementos señalados se orientó el despliegue de cada iniciativa en el corto, mediano y largo plazo, identificando para cada una de las actividades subsecuentes, los actores y los roles que estarían definiendo su participación. La elaboración del plan de acción toma como punto de partida la definición de los indicadores líderes: la producción total del sector, con sus componentes para el consumo interno y la oferta exportable;

¹ El detalle correspondiente se encuentra en el Producto 5, relacionado con los indicadores del plan.

² De la misma manera, la gobernanza del plan se encuentra detallada en el Producto 5.

además, los indicadores de empleo y productividad, con énfasis en la actividad de impresión. Estos indicadores se alinean con las brechas identificadas y los patrones de necesidades resultantes, dando lugar a la definición de las líneas estratégicas, iniciativas y actividades que componen la hoja de ruta y los cronogramas del plan de acción desarrollado. La dinámica presentada se gobernará con el liderazgo y coordinación del PTP y el soporte del comité definido para el efecto, teniendo como foco el cumplimiento de los objetivos, cronogramas y metas previstas.

4 PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción parte de la definición del reto u objetivo estratégico que se ha planteado para la Industria al 2032, el cual quedó expresado de la siguiente manera: En el año 2032, la Industria de la Comunicación Gráfica colombiana se encontrará entre los tres principales proveedores de productos y servicios, con una oferta diversificada y reconocida en América Latina. (Ilustración 1)

Ilustración 1- Objetivo estratégico del plan de negocios



Adaptado de: <http://actualicese.com/actualidad/2014/09/08/rompecabezas-de-nueva-reforma-tributaria-se-sigue-armando-mas-anos-para-el-4x1-000-e-impuesto-al-patrimonio/>

Este reto se construyó sobre el supuesto de recuperar en el año 2025 una cifra de exportaciones de 314 millones de dólares anuales –monto alcanzado en el año 2009–, y de enfocar los esfuerzos en el desarrollo de una oferta de producto con alto valor agregado que permita alcanzar de manera sostenida, en el año 2032, los crecimientos medios observados en la región, como se explica más adelante.

4.1 Metas e indicadores líderes

Los indicadores líderes, tomados como referencia, provienen del Plan de negocios anterior, y fueron definidos como base para verificar los impactos requeridos por el Gobierno Nacional para los sectores que pertenecen a la agenda del Programa de Transformación Productiva.

El reto que proponen los indicadores abarca las necesidades planteadas por los empresarios a través de los talleres de prospectiva, y tiene sustento en las estrategias, iniciativas y actividades del Plan. Éstas, una vez desplegadas, convergerán hacia la consolidación de proyectos que permitan mejorar de manera importante la actividad sectorial, y recomponer los resultados históricos observados.

Las metas propuestas están definidas en los conceptos de la producción total, como resultado de las expectativas de crecimiento en el sector de edición e impresión y demás servicios emergentes propios de la actividad sectorial, tanto en el ámbito local como internacional. La Tabla 1 muestra los indicadores asociados a cada concepto.

Es importante resaltar que las cifras correspondientes a las exportaciones responden al supuesto de poder revertir la tendencia histórica observada: una caída constante durante prácticamente toda la vigencia del plan anterior. El patrón identificado con esta problemática consiste en la falta de preparación de la mayoría de las empresas para enfrentar la dinámica de cambio y transición observadas y, consecuentemente, la poca

oferta de productos de gama media y alta, situación explicada en los informes anteriores, en particular en el Producto 3.

Tabla 1- Proyecciones de crecimiento del sector industria de la comunicación gráfica 2014 – 2020 - 2032

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

Fuente: Elaboración de los autores.

De acuerdo a lo anotado, se ha definido como objetivo fundamental recuperar el mercado de exportaciones, y como meta para el año 2025 que su volumen sea igual o superior a 314 millones de dólares. Para el periodo 2025–2032, se asume se alcance el crecimiento medio observado en la región: 5.5%. En la tabla anterior se muestran en detalle las cifras y tasas de crecimiento anual compuesto respectivas.

La definición de las metas y las tasas de crecimiento correspondientes proviene del estudio del comportamiento observado de los principales clientes de Colombia, importadores de los productos colombianos, en el periodo 2009–2014.

Las cifras consignadas en las Tablas 2 y 3 muestran el comportamiento de compra de productos del sector de la comunicación gráfica al resto del mundo, por parte de los países clientes de Colombia. La Tabla 2 incluye a los Estados Unidos de América y en los

dos casos (es decir, las Tablas 2 y 3), se excluye a Venezuela por la situación ya explicada en el Producto 1 de este trabajo.

Tabla 2 - Importaciones totales de los principales países clientes de Colombia

Importaciones totales principales clientes Colombia (millones de dólares)								
País	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TACC	Contribución marginal*
United States	11.854	13.213	13.677	13.270	13.564	14.916	4,7%	18,9%
Mexico	2.536	2.866	3.031	3.033	3.133	3.172	4,6%	3,9%
Brazil	373	487	649	689	700	666	12,3%	1,8%
Chile	253	354	390	417	486	472	13,3%	1,4%
Peru	156	171	224	226	245	264	11,2%	0,7%
Guatemala	213	210	251	257	260	243	2,7%	0,2%
Dominican Republic	159	166	210	178	173	219	6,6%	0,4%
Panama	163	215	239	185	191	204	4,6%	0,3%
Ecuador	122	141	154	161	182	166	6,3%	0,3%
El Salvador	114	115	123	137	145	147	5,4%	0,2%
Honduras	121	114	138	137	sd	122	0,1%	0,0%
Costa Rica**	129	199	283	293	304	sd	24,0%	1,1%
Total general	16.193	18.251	19.369	18.982	19.383	20.593	4,9%	29,0%

* Corresponde a la variación 2009-2014, ponderada con la participación de cada uno de los países en el año 2009.

** Ante ausencia de datos para el año 2014, los cálculos fueron basados en la cifra del año 2013.

Fuente: UN- COMTRADE /Elaboración de los autores.

La Tabla 2 muestra las cifras de las importaciones de productos de la industria de la comunicación gráfica que los principales clientes de Colombia les demandan a los diferentes productores en el mundo. Estas cifras, en el periodo de estudio, muestran un porcentaje de crecimiento de 29%, que equivale a una tasa anual compuesta de 4.9%. La mayor contribución al crecimiento viene de los Estados Unidos y México, cuyas contribuciones marginales suman 78.62% aproximadamente.

La situación descrita llevó a la elaboración de la Tabla 3, en donde se analizan las mismas cifras excluyendo a los Estados Unidos. Excluir a Estados Unidos permite visualizar la situación y dinámica correspondientes, exclusivamente, a los países de la

región latinoamericana. De esta manera, se observa el liderazgo de México dentro de los países de la región, cuya contribución marginal equivale al 38.8% del crecimiento observado. Lo siguen, Brasil cuya contribución marginal equivale al 18.0%, Chile al 13.5% y Perú al 6.6%.

Tabla 3 - Importaciones totales de los principales países clientes de Colombia sin USA

Importaciones totales - clientes de Colombia, Sin Estados Unidos (millones de dólares)								
País	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TACC	Contribución marginal*
Mexico	2.536	2.866	3.031	3.033	3.133	3.172	4,6%	14,7%
Brazil	373	487	649	689	700	666	12,3%	6,8%
Chile	253	354	390	417	486	472	13,3%	5,1%
Peru	156	171	224	226	245	264	11,2%	2,5%
Guatemala	213	210	251	257	260	243	2,7%	0,7%
Dominican Republic	159	166	210	178	173	219	6,6%	1,4%
Panama	163	215	239	185	191	204	4,6%	0,9%
Ecuador	122	141	154	161	182	166	6,3%	1,0%
El Salvador	114	115	123	137	145	147	5,4%	0,8%
Honduras	121	114	138	137	sd	122	0,1%	0,0%
Costa Rica**	129	199	283	293	304	sd	24,0%	4,0%
Total general	4.339	5.038	5.691	5.712	5.819	5.676	5,5%	37,8%

* Corresponde a la variación 2009-2014, ponderada con la participación de cada uno de los países en el año 2009.

** Ante ausencia de datos para el año 2014, los cálculos fueron basados en la cifra del año 2013.

Fuente: UN- COMTRADE /Elaboración de los autores.

Las Tablas 2 y 3 permiten plantear las siguientes conclusiones:

- La dinámica de la demanda de los productos del sector de la comunicación gráfica ha sido creciente con tasas del 29%, con Estados Unidos, y 37.8%, cuando se toman solo los países latinoamericanos, verificando tasas anuales compuestas de 4.9% y 5.5%, respectivamente.

- La dinámica de la demanda observada para los países latinoamericanos es superior y el crecimiento se explica sobre todo en las cifras de México. Brasil, Chile y Perú, los tres últimos con tasas anuales de crecimiento de dos dígitos en el periodo observado.

Las conclusiones anteriores y los crecimientos observados en países como Chile y Perú, análogos a Colombia, llevan a contrastar en la Tabla 4 la dinámica de Colombia atendiendo estos mismos países, sus clientes tradicionales.

Tabla 4 - Exportaciones de Colombia a sus principales países clientes

Exportaciones de Colombia a sus principales países clientes , sin Estados Unidos (millones de dólares)								
Pais	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TACC	Contribución marginal*
Mexico	24,4	19,9	23,1	19,4	18,9	15,9	-8,2%	-6,2%
Brazil	3,1	7,1	9,3	7,2	6,0	6,4	15,7%	2,4%
Chile	6,1	5,0	4,0	3,8	4,3	4,9	-4,5%	-0,9%
Peru	19,4	20,5	21,7	26,3	20,3	16,3	-3,4%	-2,3%
Guatemala	7,9	6,2	6,8	6,1	5,2	5,6	-6,8%	-1,7%
Dominican Republic	5,8	5,9	5,4	6,1	5,4	5,0	-3,1%	-0,6%
Panama	20,1	19,6	18,0	15,4	20,0	17,9	-2,3%	-1,6%
Ecuador	29,2	32,9	32,2	32,3	35,7	35,2	3,8%	4,4%
El Salvador	3,6	3,2	3,0	2,3	2,3	2,0	-11,5%	-1,2%
Honduras	2,8	2,8	2,4	2,6	2,3	2,1	-5,5%	-0,5%
Costa Rica	13,8	11,2	10,4	9,4	11,2	10,4	-5,5%	-2,5%
Total Regional	136	134	136	131	132	122	-2,2%	-10,7%

* Corresponde a la variación 2009-2014, ponderada con la participación de cada uno de los países en el año 2009

Fuente: UN- COMTRADE /Elaboración de los autores.

La dinámica observada muestra a Colombia con decrecimientos del 10.7% en el periodo de estudio, equivalente a una tasa anual compuesta de (2.2%). Se pone, entonces, en evidencia la oportunidad de atacar las falencias que generaron la situación descrita, para transformar la gestión de las empresas y estructurar espacios de interacción, comunicación y transferencia de conocimiento, que permitan la generación de una oferta de productos de alto valor agregado.

La Tabla 5 muestra la participación de los productos colombianos en los países referenciados. La conclusión es similar a la enunciada en el estudio de competitividad, en donde se resalta el hecho de que aunque los productos colombianos de gama baja mantienen alguna competitividad, en el corto plazo pueden ser excluidos del mercado y reemplazados por los de otros oferentes de la región o del mundo.

Tabla 5 - Tasa de penetración de los productos colombianos. Sin USA

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

sd= sin datos

Fuente: Elaboración de los autores.

Los cuadros anteriores muestran la pérdida acentuada de mercado de Colombia entre sus clientes tradicionales, pérdida que ha sido continua a lo largo del periodo de estudio y que, como queda registrado de forma concluyente en el Producto 3, muestra la ausencia de diferenciación en producto, sobreviviendo en algunos casos solo donde la competencia por precios aún es posible, una situación no sostenible en el tiempo. Además, se puede anotar que la participación importante que se tenía con Ecuador desaparece a partir del año 2015, en virtud de las normas proteccionistas declaradas por este país.

Las observaciones anteriores, la dinámica observada de los países de la región y el potencial de compra mostrado, sustentan los objetivos y metas propuestos, así como la necesidad de hacer la transición y transformar el sector de la comunicación gráfica colombiano para lograr su reposicionamiento en el mercado latinoamericano.

4.2 Patrones identificados, estrategias, iniciativas y actividades

La Ilustración 2 muestra la dinámica que se desprende de los patrones explicativos de las necesidades identificadas en el sector: Formación, Información y Acompañamiento; con la cobertura para atender esas necesidades estratégicas.

Ilustración 2 - Lógica de la formulación del plan



Fuente: Elaboración de los autores.

Siguiendo el orden planteado, la lógica se explica así:

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

Para desplegar la lógica anterior se definieron 3 líneas estratégicas y 11 iniciativas que tienen como fin garantizar el despliegue y autosostenibilidad anotada. Como se observa en la Ilustración 3, se ha alineado a cada necesidad una estrategia pertinente, de manera que se garantice el cierre de la necesidad planteada.

Ilustración 3- Necesidades identificadas y estrategias formuladas



Fuente: Elaboración de los autores.

A continuación se muestran en detalle las iniciativas que orientarán el despliegue de las estrategias contempladas y darán cobertura a las necesidades identificadas por los empresarios en las sesiones de trabajo conjunto con ocasión de los talleres de prospectiva realizados.

4.2.1 Línea estratégica 1 (LE-1) - Fortalecimiento sectorial a través de la innovación en la gestión empresarial y la formación especializada en la industria de la comunicación gráfica

Comprende las siguientes iniciativas:

Iniciativa 1 (I-1): Establecer una red para la innovación en la gestión y formación técnica especializada.

Iniciativa 2 (I-2): Fomentar la cultura innovadora en la gestión de la alta y media gerencia de las empresas del sector.

Iniciativa 3 (I-3): Fortalecer la oferta para la formación técnica y tecnológica de los trabajadores del sector.

Iniciativa 4 (I-4): Implementar proyectos para la innovación en la gestión de las empresas.

Es importante resaltar que el énfasis de esta línea estratégica se localiza en el desarrollo de las capacidades y competencias de la alta y media gerencia, que permita la gestión eficiente de las empresas, con el objeto de adecuarlas a tono con las exigencias del mercado, exigencias en donde hay una influencia importante de los desarrollos tecnológicos, tanto para las áreas de producción, como para la gestión y direccionamiento empresarial.

4.2.2 Línea estratégica 2 (LE-2) - Observatorio para el análisis y vigilancia de tendencias tecnológicas y de mercado

Comprende las siguientes iniciativas:

Iniciativa 5 (I-5): Estructurar la plataforma especializada en inteligencia de tendencias tecnológicas y de mercado.

Iniciativa 6 (I-6): Generar información de tendencias tecnológicas y de mercado con énfasis en el fortalecimiento de las capacidades exportadoras del sector y seguimiento de los resultados.

La Línea estratégica 2 se enlaza con la anterior para alinear las capacidades y competencias de las empresas con el desarrollo de un proveedor capaz de dotar al

sector de la información pertinente que requiere, de forma oportuna y eficiente, para: interpretar la dinámica de los factores del entorno que implican el desarrollo de las empresas; facilitar el desarrollo, enfoque y direccionamiento empresarial y hacer más oportuna y eficaz la toma de decisiones al interior de las empresas; y permitir espacios de trabajo colaborativo entre las empresas del sector.

4.2.3 Línea estratégica 3 (LE-3) - Desarrollo de mercados y negocios a través de calidad, encadenamientos e innovación

Comprende las siguientes iniciativas:

Iniciativa 7 (I-7): Promover la aplicación de estándares de calidad internacionales y el cumplimiento de los reglamentos técnicos, relacionados con los procesos y productos específicos del sector.

Iniciativa 8 (I-8): Promover el encadenamiento productivo de grandes empresas con Pymes.

Iniciativa 9 (I-9): Crear un sello de la industria para la identificación formal de las empresas productoras, a través del cumplimiento de requisitos mínimos, para el posicionamiento y credibilidad en el mercado.

Iniciativa 10 (I-10): Promover el encadenamiento productivo con los demás sectores clientes de la Industria, atendidos por el PTP.

Iniciativa 11 (I-11): Generar bienes y servicios innovadores que respondan a las necesidades del mercado y que puedan ser objeto de promoción a través de Procolombia.

La Línea estratégica 3 se alinea con las anteriores, al convertirse en un acumulador de capacidades y competencias que, en virtud del soporte generado por el observatorio, va a permitir el desarrollo de productos innovadores, adecuados a las

necesidades de los sectores clientes de la industria, a través de encadenamientos inter empresariales para satisfacer necesidades intersectoriales.

Cada una de las iniciativas enunciadas tiene su despliegue correspondiente en las actividades consecuentes y sobre todo en los actores pertinentes que se involucrarán de acuerdo con su rol, competencia y requerimiento planteado. De acuerdo a lo anterior, se han identificado las áreas del Programa de transformación productiva, que se involucrarían directamente, esto es, direcciones transversales y otras áreas de soporte directo e indirecto al Programa de Transformación Productiva, como Innpulsa, Procolombia, comunicaciones e inteligencia competitiva entre otras.

4.3 Despliegue de las iniciativas del plan

Para clarificar el desarrollo de cada iniciativa propuesta para el desarrollo del Plan de acción de la Industria de la Comunicación Gráfica, se construyó un archivo en Excel, el cual se adjunta como soporte al presente informe, en el que se detallan los paquetes de trabajo y actividades que deberán ejecutarse en cada iniciativa, así como los actores que intervendrán en su desarrollo, identificando la dirección del Programa de Transformación Productiva que participará, así como los entes ejecutores que asumirán el liderazgo en cada una de las actividades.

A continuación se presentan el desglose de cada una de las iniciativas definidas para las tres líneas estratégicas que componen el plan de acción, así como los actores que, en principio, están involucrados, y los entes consultados que le darán sustento al trabajo del equipo ejecutor.

Para efectos prácticos las líneas estratégicas se encuentran resaltadas en color verde e identificadas como LE – (numeral), en tanto que las iniciativas lo están en color naranja y se identifican como I – (numeral). El color azul identifica una actividad que se desagrega en las subactividades siguientes.

4.3.1 Despliegue de iniciativas Línea Estratégica 1 (LE-1): Fortalecimiento sectorial a través de la innovación en la gestión empresarial y la formación especializada en la industria de la comunicación gráfica

Tabla 6 Iniciativa I-1: Establecer una red para la innovación en la gestión y formación técnica especializada

LÍNEAS ESTRATÉGICAS / INICIATIVAS	ACTORES Y ROLES				
	Áreas del PTP involucradas	Ejecutor	Soporte	Consultado	Informado
En el año 2032, La industria de la comunicación gráfica colombiana se encontrará entre los tres principales proveedores de productos y servicios, con una oferta diversificada y reconocida en América Latina					
Fortalecimiento sectorial a través de la innovación en la gestión empresarial y la formación especializada en la industria de la comunicación Gráfica					
Establecer una red para la innovación en la gestión y formación técnica especializada					
Conceptualizar y definir la arquitectura de la Red como instrumento para el despliegue de procesos de inteligencia colectiva y transferencia de conocimiento	Capital Humano, Fortalecimiento (Productividad)	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	Otros actores internacionales (ABIGRAF, SENAI, PIA, entre otros)	Cámaras de comercio, Universidades,	Coordinación PTP
Identificar los pares nacionales e internacionales que puedan y tengan voluntad de conformar la red	Capital Humano Fortalecimiento (Productividad)	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	Otros actores internacionales (ABIGRAF, SENAI, PIA, entre otros)	Cámaras de comercio, Universidades,	Coordinación PTP
Elaborar propuestas para el desarrollo y gestión de la red	Capital Humano Fortalecimiento (Productividad)	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	Otros actores internacionales (ABIGRAF, SENAI, PIA, entre otros)	Colciencias	Coordinación PTP
Establecer la gobernanza y modelo de negocios de la red; que permita el acceso, la eficiencia, la sostenibilidad y la dinámica de los actores que conforman la red	Capital Humano Fortalecimiento (Productividad)	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	Otros actores internacionales (ABIGRAF, SENAI, PIA, entre otros)	Cámaras de comercio, Universidades,	Coordinación PTP
Elaborar propuestas para establecer los programas y procesos colaborativos entre los actores de la red, relacionados con la innovación en la gestión y la formación técnica especializada	Capital Humano Fortalecimiento (Productividad)	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	Otros actores internacionales (ABIGRAF, SENAI, PIA, entre otros)	Cámaras de comercio, Universidades,	Coordinación PTP
Establecer los parámetros de seguimiento, para divulgar hallazgos y resultados de la gestión de la red	Capital Humano Fortalecimiento (Productividad)	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	Otros actores internacionales (ABIGRAF, SENAI, PIA, entre otros)	Cámaras de comercio, Universidades,	Coordinación PTP

Fuente: Elaboración de los autores.

Tabla 7 Iniciativa I-2: Fomentar la cultura innovadora en la gestión de la alta y media gerencia de las empresas del sector

LÍNEAS ESTRATÉGICAS / INICIATIVAS	ACTORES Y ROLES				
	Áreas del PTP involucradas	Ejecutor	Soporte	Consultado	Informado
En el año 2032, La industria de la comunicación gráfica colombiana se encontrará entre los tres principales proveedores de productos y servicios, con una oferta diversificada y reconocida en América Latina					
Fortalecimiento sectorial a través de la innovación en la gestión empresarial y la formación especializada en la industria de la comunicación Gráfica					
Fomentar la cultura innovadora en la gestión de la alta y media gerencia de las empresas del sector					
Evaluación del estado actual de la innovación en la gestión de las empresas del sector e identificación de brechas					
Convocatoria para seleccionar el Consultor que proponga la metodología e indicadores y realice la evaluación del estado actual de la innovación en la gestión, de las empresas del sector	Fortalecimiento, Capital Humano	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	Cámaras de comercio, Universidades,		Coordinación PTP
Socialización a las empresas del sector de la metodología e indicadores propuestos por el consultor para establecer las brechas de innovación en la gestión	Fortalecimiento, Capital Humano	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	Cámaras de comercio, Universidades,		Coordinación PTP
Apropiación por parte del PTP y la "Red para la innovación en la gestión y la formación técnica especializada en la industria de comunicación gráfica", de la metodología e indicadores propuestos por el consultor para establecer las brechas de innovación en la gestión, de las empresas del sector	Fortalecimiento, Capital Humano	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	Cámaras de comercio, Universidades,		Coordinación PTP
Poner a disposición de las empresas a través de la red, la metodología e indicadores para que puedan incorporar la información de las empresas evaluadas y que les permita la actualización de la evaluación realizada, integrando nuevas empresas y facilitando el seguimiento	Fortalecimiento, Capital Humano	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas, Mesa Sectorial	Cámaras de comercio, Universidades,		Coordinación PTP
Programas de formación que fomenten la cultura de la innovación en la gestión de las empresas					
Desarrollo de los programas de formación para la alta y media gerencia de las empresas, a la medida de las necesidades identificadas en la evaluación y el seguimiento realizado	Capital Humano, Fortalecimiento	Andigraf, Clúster, Cooperativas	Cámaras de comercio, Universidades,		Coordinación PTP
Análisis de los resultados y verificación de aprendizajes y competencias, sobre la base de los indicadores predefinidos en la evaluación realizada	Capital Humano, Fortalecimiento	Andigraf, Clúster, Cooperativas	Cámaras de comercio, Universidades,		Coordinación PTP

Fuente: Elaboración de los autores.

Tabla 8 Iniciativa I-3: Fortalecer la oferta para la formación técnica y tecnológica de los trabajadores del sector

LÍNEAS ESTRATÉGICAS / INICIATIVAS	ACTORES Y ROLES				
	Áreas del PTP involucradas	Ejecutor	Soporte	Consultado	Informado
En el año 2032, La industria de la comunicación gráfica colombiana se encontrará entre los tres principales proveedores de productos y servicios, con una oferta diversificada y reconocida en América Latina					
Fortalecimiento sectorial a través de la innovación en la gestión empresarial y la formación especializada en la industria de la comunicación Gráfica					
Fortalecer la oferta para la formación técnica y tecnológica de los trabajadores del sector					
Evidenciar la necesidad en términos de capital humano a nivel técnico y tecnológico por parte del sector					
Identificar y priorizar las nuevas tendencias tecnológicas así como las competencias clave de las empresas del sector	Fortalecimiento (Software y T.I.) Capital Humano	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	SENA, CENIGRAF, ABIGRAF, SENAI, PIA	Cámaras de comercio, Universidades	Coordinación PTP
Contrastar la información suministrada por la mesa sectorial y otras fuentes, con respecto a las competencias técnicas y tecnológicas requeridas por las empresas del sector e identificar las brechas	Capital Humano	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	SENA, CENIGRAF, ABIGRAF, SENAI, PIA	Cámaras de comercio, Universidades	Coordinación PTP
Convocar instituciones de educación, formación y capacitación, para socializar las brechas identificadas; analizar la oferta existente y diseñar los nuevos programas de formación de acuerdo a las brechas identificadas	Capital Humano	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	SENA, CENIGRAF, ABIGRAF, SENAI, PIA	Cámaras de comercio, Universidades	Coordinación PTP
Estrechar las relaciones entre el Cenigraf y la academia con los proveedores de tecnología de la industria, a través de jornadas tecnológicas, de difusión y de formación para instructores y aprendices	Fortalecimiento (Software y T.I.), Capital Humano	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas, CENIGRAF, Universidades		Cámaras de comercio	Coordinación PTP
Desarrollo de la formación técnica y tecnológica especializada para el sector					
Desarrollar los programas de formación técnica y tecnológica especializada	Capital Humano	Instituciones de educación, formación y capacitación	SENA, Cámaras de comercio, Universidades, CDT		Coordinación PTP
Complementar la certificación por competencias para los niveles técnico y tecnológico del sector, con énfasis en la utilización de las soluciones digitales de flujo de trabajo y soluciones de colaboración en línea, desde el diseño, pasando por las etapas de impresión y terminados	Capital Humano	Mesa Sectorial e Instituciones certificadoras	SENA, Cámaras de comercio, Universidades, CDT		Coordinación PTP
Seguimiento al desarrollo y definición de impactos de las competencias en las empresas del sector	Capital Humano	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	SENA, Cámaras de comercio, Universidades, CDT		Coordinación PTP
Desarrollar con los empresarios un programa que contribuya a retener en las empresas a los operarios con título de formación técnica y tecnológica y a los certificados en competencias laborales	Capital Humano	Andigraf, Clúster, Cooperativas, Empresas del sector	Universidades, CDT, CDE		Coordinación PTP
fomentar pasantías empresariales para complementar la formación técnica	Capital Humano	Instituciones de educación, formación y capacitación, Andigraf, Clúster, Cooperativas, Empresas del sector			Coordinación PTP

Fuente: Elaboración de los autores.

Tabla 9 Iniciativa I-4: Implementar proyectos para la innovación en la gestión de las empresas

LÍNEAS ESTRATÉGICAS / INICIATIVAS	ACTORES Y ROLES				
	Áreas del PTP involucradas	Ejecutor	Soporte	Consultado	Informado
En el año 2032, La industria de la comunicación gráfica colombiana se encontrará entre los tres principales proveedores de productos y servicios, con una oferta diversificada y reconocida en América Latina					
Fortalecimiento sectorial a través de la innovación en la gestión empresarial y la formación especializada en la industria de la comunicación Gráfica					
Implementar proyectos para la innovación en la gestión de las empresas					
Definir los proyectos de intervención que permitirán el cierre de brechas identificadas en la evaluación del estado actual de la innovación en la gestión de las empresas del sector					
Aplicar herramientas y métodos con las empresas, que permitan establecer y priorizar los proyectos de intervención requeridos por cada tipo de empresa* identificada en la Evaluación	Fortalecimiento (Productividad, Software y T.I.)	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas, Empresas del sector	SENA, Cámaras de comercio, Universidades, CDT	Certificadores Nacionales e internacionales	Coordinación PTP
Socializar los proyectos de intervención priorizados y requeridos por cada tipo de empresa* identificada en la evaluación, a todas las empresas del sector	Fortalecimiento (Productividad)	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas, Empresas del sector	SENA, Cámaras de comercio, Universidades, CDT		Coordinación PTP
Desarrollar los proyectos de intervención en cada una de las empresas, que permitan el cierre de brechas identificadas en la Evaluación del estado actual de la innovación en la gestión de las empresas del sector					
Vincular las empresas a los proyectos de intervención priorizados y requeridos por cada una de ellas	Fortalecimiento (Productividad, Software y T.I.)	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas, Empresas del sector	SENA, Cámaras de comercio, INNPULSA, Universidades, CDT		Coordinación PTP
Desarrollar los proyectos de intervención en cada una de las empresas vinculadas	Fortalecimiento (Productividad, Software y T.I.)	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas, Empresas del sector	SENA, Cámaras de comercio, INNPULSA, Universidades, CDT		Coordinación PTP
Realizar el seguimiento y evaluación de los indicadores de impacto de los Proyectos de intervención aplicados en cada una de las empresas	Fortalecimiento (Productividad, Software y T.I.)	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas, Empresas del sector			Coordinación PTP

Fuente: Elaboración de los autores.

4.3.2 Despliegue de iniciativas Línea Estratégica 2 (LE-2) - Observatorio para el análisis y vigilancia de tendencias tecnológicas y de mercado

Tabla 10 Iniciativa I-5: Estructurar la plataforma especializada en inteligencia de tendencias tecnológicas y de mercado

LÍNEAS ESTRATÉGICAS / INICIATIVAS	ACTORES Y ROLES				
	Áreas del PTP involucradas	Ejecutor	Soporte	Consultado	Informado
En el año 2032, La industria de la comunicación gráfica colombiana se encontrará entre los tres principales proveedores de productos y servicios, con una oferta diversificada y reconocida en América Latina					
Observatorio para el análisis y vigilancia de tendencias tecnológicas y de mercado					
Estructurar la plataforma especializada en inteligencia de tendencias tecnológicas y de mercado					
Identificar fuentes e instituciones generadoras de información de tendencias tecnológicas y de mercado en el país					
Listar las fuentes e instituciones generadoras de información de: (1) tendencias tecnológicas y (2) de tendencias de mercado, en el país	Inteligencia Competitiva; Marco Normativo	Andigraf, Clúster, Cooperativas	Procolombia	SIC	Coordinación PTP
Inventariar la oferta y alcance de información de: (1) tendencias tecnológicas y (2) de tendencias de mercado, en el país; de éstas instituciones	Inteligencia Competitiva; Marco Normativo	Andigraf, Clúster, Cooperativas	Procolombia	SIC	Coordinación PTP
Difusión y despliegue de la información de tendencias tecnológicas y de mercado en el país, a las empresas de la Industria	Marco Normativo, Fortalecimiento	Andigraf, Clúster, Cooperativas			Coordinación PTP
Estudio de factibilidad para verificar la conveniencia de implementar el Observatorio					
Convocatoria para realizar el estudio de factibilidad del observatorio	Inteligencia Competitiva	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	Procolombia, Innpulsa, Colciencias, SENA	Otros observatorios similares	Coordinación PTP
Definición de aspectos legales del observatorio	Inteligencia Competitiva, Marco Normativo	Consultores especializados	Procolombia, Innpulsa, Colciencias, SENA	Otros observatorios similares	Coordinación PTP
Definición de la oferta y demanda de bienes y servicios del observatorio	Inteligencia Competitiva	Consultores especializados	Procolombia, Innpulsa, Colciencias, SENA	Otros observatorios similares	Coordinación PTP
Definición de la estructura organizacional del observatorio	Inteligencia Competitiva, Marco Normativo	Consultores especializados	Procolombia, Innpulsa, Colciencias, SENA	Otros observatorios similares	Coordinación PTP
Definición de la estructura tecnológica del observatorio	Fortalecimiento (Software T.I.)	Consultores especializados	Procolombia, Innpulsa, Colciencias, SENA	Otros observatorios similares	Coordinación PTP
Definición de la estructura económico financiera del observatorio	Inteligencia Competitiva	Consultores especializados	Procolombia, Innpulsa, Colciencias, SENA	Otros observatorios similares	Coordinación PTP
Factibilidad del Observatorio y razón costo / efectivo del mismo	Inteligencia Competitiva	Consultores especializados	Procolombia, Innpulsa, Colciencias, SENA	Otros observatorios similares	Coordinación PTP
Desarrollo y puesta en marcha del observatorio					
Establecimiento de la Asociación Público Privada (APP) para la puesta en marcha del observatorio	Marco Normativo	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	Procolombia, Innpulsa, Colciencias, SENA, MINCIT	Otros observatorios similares	Coordinación PTP
Implementar el mecanismo de constitución, el Gobierno y modelo de negocios del observatorio		PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	Procolombia, Innpulsa, Colciencias, SENA	Otros observatorios similares	Coordinación PTP
Lanzamiento del observatorio	Comunicaciones	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	Procolombia, Innpulsa, Colciencias, SENA	Otros observatorios similares	Coordinación PTP

Fuente: Elaboración de los autores.

Tabla 11 Iniciativa I-6: Generar información de tendencias tecnológicas y de mercado con énfasis en el fortalecimiento de las capacidades exportadoras del sector y seguimiento de los resultados.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS / INICIATIVAS	ACTORES Y ROLES				
	Áreas del PTP Involucradas	Ejecutor	Soporte	Consultado	Informado
En el año 2032, La industria de la comunicación gráfica colombiana se encontrará entre los tres principales proveedores de productos y servicios, con una oferta diversificada y reconocida en América Latina					
Observatorio para el análisis y vigilancia de tendencias tecnológicas y de mercado					
Generar información de tendencias tecnológicas y de mercado con énfasis en el fortalecimiento de las capacidades exportadoras del sector y seguimiento de los resultados					
Realizar estudios de vigilancia tecnológica y análisis de tendencias de mercado a nivel global, regional y nacional	Inteligencia Competitiva, Fortalecimiento, Desarrollo Regional	Administración Observatorio	Generadores de contenidos (Drupa, Pira, Otros)	Procolombia, Sectores Cliente, Empresas del sector	Coordinación PTP
Análisis de comportamiento y hábitos del consumo con relación a los productos del sector	Inteligencia Competitiva	Administración Observatorio	Generadores de contenidos (Drupa, Pira, Otros)	Procolombia, Sectores Cliente, Empresas del sector	Coordinación PTP
Producción, divulgación y protección de contenidos derivados de las investigaciones propias del observatorio y/o experiencias del sector (videos, boletines, papers, libros, casos de estudio)	Comunicaciones, Marco Normativo	Administración Observatorio	Generadores de contenidos (Drupa, Pira, Otros)	PTP Inteligencia Competitiva, Procolombia, Sectores Cliente, Empresas del sector	Coordinación PTP
Realizar estudios y análisis por demanda	Inteligencia Competitiva	Administración Observatorio	Generadores de contenidos (Drupa, Pira, Otros)	PTP Inteligencia Competitiva, Procolombia, Sectores Cliente, Empresas del sector	Coordinación PTP
Identificación de nuevos nichos especializados de mercado	Inteligencia Competitiva, Desarrollo regional	Administración Observatorio	Generadores de contenidos (Drupa, Pira, Otros)	Procolombia, Sectores Cliente, Empresas del sector	Coordinación PTP

Fuente: Elaboración de los autores.

4.3.3 Despliegue de iniciativas Línea Estratégica 3 (LE-3) - Desarrollo de mercados y negocios a través de calidad, encadenamientos e innovación

Tabla 12 Iniciativa I-7: Promover la aplicación de estándares de calidad internacionales y el cumplimiento de los reglamentos técnicos, relacionados con los procesos y productos específicos del sector

LÍNEAS ESTRATÉGICAS / INICIATIVAS	ACTORES Y ROLES				
	Areas del PTP Involucradas	Ejecutor	Soporte	Consultado	Informado
En el año 2032, La industria de la comunicación gráfica colombiana se encontrará entre los tres principales proveedores de productos y servicios, con una oferta diversificada y reconocida en América Latina					
Desarrollo de mercados y negocios a través de calidad, encadenamientos e innovación					
Promover la aplicación de estándares de calidad internacionales y el cumplimiento de los reglamentos técnicos relacionados con los procesos y productos específicos del sector					
Identificar, inventariar y actualizar las normas técnicas y los reglamentos técnicos relacionados con los procesos y productos específicos del sector	Marco Normativo, Fortalecimiento (Calidad)	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	ICONTEC, Entidades Certificadoras, Ministerios, Otros	Cámaras de comercio, Universidades	Coordinación PTP
Estructurar el proyecto de aplicación y capacitación de las normas técnicas y reglamentos técnicos relacionados con los procesos y productos específicos del sector	Marco Normativo, Fortalecimiento (Calidad), Capital Humano	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	Cenigraf, ABIGRAF, SENAI, PIA, MINCIT	Cámaras de comercio, Universidades	Coordinación PTP
Implementar el proyecto de aplicación y capacitación en las de normas técnicas y reglamentos técnicos relacionados con los procesos y productos específicos del sector	Fortalecimiento (Calidad), Capital Humano	Cámaras de comercio, Universidades, Cenigraf.	Cenigraf, ABIGRAF, SENAI, PIA	Cámaras de comercio, Universidades	Coordinación PTP
Seguimiento y evaluación al proyecto de capacitación en las normas técnicas y reglamentos técnicos relacionados con los procesos y productos específicos del sector	Fortalecimiento (Calidad), Capital Humano	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	Cenigraf, ABIGRAF, SENAI, PIA	Cámaras de comercio, Universidades	Coordinación PTP
Seguimiento y evaluación al proyecto de aplicación de las normas técnicas y reglamentos técnicos relacionados con los procesos y productos específicos del sector	Fortalecimiento (Calidad)	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas		Cámaras de comercio, Universidades	Coordinación PTP
Articulación con el Sistema Nacional de Calidad para la generación de la oferta de servicios requeridos por la industria	Fortalecimiento (Calidad), Capital Humano	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	ONAC, Instituto Nacional de Metrología, ICONTEC y ASOSEC		Coordinación PTP

Fuente: Elaboración de los autores.

Tabla 13 Iniciativa I-8: Promover el encadenamiento productivo de grandes empresas con Pymes

LÍNEAS ESTRATÉGICAS / INICIATIVAS	ACTORES Y ROLES				
	Áreas del PTP Involucradas	Ejecutor	Soporte	Consultado	Informado
En el año 2032, La industria de la comunicación gráfica colombiana se encontrará entre los tres principales proveedores de productos y servicios, con una oferta diversificada y reconocida en América Latina					
Desarrollo de mercados y negocios a través de calidad, encadenamientos e innovación					
Promover el encadenamiento productivo de grandes empresas con Pymes					
Realizar el estudio y análisis de la cadena de valor ampliada del sector					
Convocatoria para seleccionar el Consultor que desarrolle el estudio y análisis exhaustivo de la cadena de valor ampliada del sector, que incluya: La identificación de los actores por línea de negocio, el levantamiento de la información por línea de negocio, la cuantificación de la participación y la articulación de los actores en la cadena de valor y el establecimiento de las potencialidades de los actores identificados en la cadena de valor	Fortalecimiento	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativa, consultores especializados	MINCIT, iNNpulsa, SENA, Colciencias y otros referentes	Cámaras de comercio, Universidades,	Coordinación PTP
Desarrollar el estudio y análisis exhaustivo de la cadena de valor ampliada del sector	Fortalecimiento	Consultores especializados,	iNNpulsa, SENA, Colciencias	Consultores especializados, Empresas del sector	Coordinación PTP
Socializar el estudio y análisis exhaustivo de la cadena de valor ampliada del sector, con todos los actores de la Industria de la comunicación gráfica	Comunicaciones	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativa, consultores especializados	Cámaras de comercio, Universidades,		Coordinación PTP
Identificar posibles iniciativas de Clúster	Coordinador Sectorial del PTP involucrado, Dirección Regional	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	Procolombia, Empresas de los sectores cliente		Coordinación PTP
Convocar a los actores en torno a la necesidad de crear proyectos colaborativos					
Formular los proyectos colaborativos que respondan a las necesidades y oportunidades identificadas en el estudio	Fortalecimiento	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas, Empresas del sector	iNNpulsa, SENA, Colciencias, Procolombia	consultores especializados	Coordinación PTP
Ejecutar los proyectos colaborativos que permitan el encadenamiento productivo	Fortalecimiento	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas, empresas del sector, proveedores	iNNpulsa, SENA, Colciencias, Procolombia	consultores especializados	Coordinación PTP
Seguimiento y evaluación del impacto de los proyectos colaborativos	Fortalecimiento	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas, empresas del sector, proveedores	iNNpulsa, SENA, Colciencias, Procolombia	consultores especializados	Coordinación PTP

Fuente: Elaboración de los autores.

Tabla 14 Iniciativa I-9: Crear un sello de la industria para la identificación formal de las empresas productoras, a través del cumplimiento de requisitos mínimos, para el posicionamiento y credibilidad en el mercado

LÍNEAS ESTRATÉGICAS / INICIATIVAS	ACTORES Y ROLES				
	Áreas del PTP Involucradas	Ejecutor	Soporte	Consultado	Informado
En el año 2032, La industria de la comunicación gráfica colombiana se encontrará entre los tres principales proveedores de productos y servicios, con una oferta diversificada y reconocida en América Latina					
Desarrollo de mercados y negocios a través de calidad, encadenamientos e innovación					
Crear un sello de la industria para la identificación formal de las empresas productoras a través del cumplimiento de requisitos mínimos, para el posicionamiento y credibilidad en el mercado					
Definir y conceptualizar el sello de la industria para las empresas del sector					
Conceptualizar el alcance e identificar las ventajas que generaría la creación y vinculación al sello para las empresas de la Industria	Fortalecimiento Marco Normativo	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas, consultores especializados	Procolombia, ICONTEC		Coordinación PTP
Definir y configurar los requisitos que deben reunir las empresas para acceder al sello de la industria	Fortalecimiento Marco Normativo	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas, consultores especializados	Procolombia, ICONTEC		Coordinación PTP
Implementar el sello para las empresas de la Industria					
Elaborar el análisis costo beneficio de la implementación del sello	Fortalecimiento	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas, consultores especializados	Procolombia, ICONTEC		Coordinación PTP
Implementar una estrategia de vinculación de las empresas de la Industria al sello	Fortalecimiento	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas, consultores especializados	Procolombia, ICONTEC		Coordinación PTP
Realizar seguimiento y evaluación del impacto de la puesta en operación del sello	Fortalecimiento	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas, consultores especializados	Procolombia, ICONTEC		Coordinación PTP

Fuente: Elaboración de los autores.

Tabla 15 Iniciativa I-10: Promover el encadenamiento productivo con los demás sectores clientes de la Industria, atendidos por el PTP

LÍNEAS ESTRATÉGICAS / INICIATIVAS	ACTORES Y ROLES				
	Áreas del PTP Involucradas	Ejecutor	Soporte	Consultado	Informado
En el año 2032, La industria de la comunicación gráfica colombiana se encontrará entre los tres principales proveedores de productos y servicios, con una oferta diversificada y reconocida en América Latina					
Desarrollo de mercados y negocios a través de calidad, encadenamientos e innovación					
Promover el encadenamiento productivo con los demás sectores clientes de la Industria atendidos por el PTP					
Realizar un inventario de las principales necesidades y oportunidades que podría atender la Industria de la comunicación gráfica en cada uno de sus sectores clientes, en particular los atendidos por el PTP.					
Identificar los principales puntos de interés del encadenamiento intersectorial: La estructura insumo / producto, el Alcance geográfico, el Contexto Institucional, la movilidad de la producción, la dinámica de comercio exterior, entre otros.	Coordinador Sectorial del PTP involucrado	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	Procolombia, Empresas de los sectores cliente		Coordinación PTP
Analizar y sintetizar la información de cada sector cliente de la industria atendidos por el PTP, para identificar aspectos como: Oportunidades de mercado, Innovación, tecnología, capital humano e infraestructura	Coordinador Sectorial del PTP involucrado	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	Procolombia, Empresas de los sectores cliente		Coordinación PTP
Identificar posibles oportunidades de encadenamientos intersectoriales a nivel región	Coordinador Sectorial del PTP involucrado, Dirección Regional	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	Procolombia, Empresas de los sectores cliente		Coordinación PTP
Implementar los proyectos colaborativos con los sectores clientes de la Industria de la comunicación gráfica atendidos por el PTP.					
Socializar el inventario de necesidades y oportunidades de la Industria de la Comunicación con sus sectores clientes atendidos por el PTP	Coordinador Sectorial del PTP involucrado, Comunicaciones	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	Procolombia, Empresas de los sectores cliente		Coordinación PTP
Formular proyectos colaborativos con los sectores clientes de la Industria de la Comunicación gráfica atendidos por el PTP	Coordinador Sectorial del PTP involucrado, Dirección Transversal requerida	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas, empresas del sector	Procolombia, Empresas de los sectores cliente		Coordinación PTP
Ejecutar los proyectos colaborativos que permitan el encadenamiento productivo intersectorial	Coordinador Sectorial del PTP involucrado, Dirección Transversal requerida	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas, empresas del sector	Procolombia, Empresas de los sectores cliente		Coordinación PTP
Realizar el seguimiento y evaluación del impacto de los proyectos colaborativos	Coordinador Sectorial del PTP involucrado, Dirección Transversal requerida	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas, empresas del sector	Procolombia, Empresas de los sectores cliente		Coordinación PTP

Fuente: Elaboración de los autores.

Tabla 16 Iniciativa I-11: Generar bienes y servicios innovadores que respondan a las necesidades del mercado y que puedan ser objeto de promoción a través de Procolombia. Actividades 1 y 2

LÍNEAS ESTRATÉGICAS / INICIATIVAS	ACTORES Y ROLES				
	Áreas del PTP Involucradas	Ejecutor	Soporte	Consultado	Informado
En el año 2032, La industria de la comunicación gráfica colombiana se encontrará entre los tres principales proveedores de productos y servicios, con una oferta diversificada y reconocida en América Latina					
Desarrollo de mercados y negocios a través de calidad, encadenamientos e innovación					
Generar bienes y servicios innovadores que respondan a las necesidades del mercado y que puedan ser objeto de promoción en Procolombia.					
Establecer las bases requeridas por las empresas involucradas del sector, las cuales permitan atender los procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos					
Identificar necesidades del mercado para el desarrollo de las innovaciones en la producción de bienes y servicios; que surjan de manera individual o con el trabajo colaborativo entre las empresas involucradas del sector, y la protección de las mismas	Marco Normativo Fortalecimiento	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	Colciencias, iNNpulsa		Coordinación PTP
Identificar las capacidades básicas de las empresas involucradas del sector, con el objeto de alinear la estrategia y la estructura empresarial y enfocar los esfuerzos en proyectos de innovación y desarrollo de nuevos productos	Fortalecimiento	Andigraf, Clúster, Cooperativa, Empresas del sector	Universidades, CDE o similares		Coordinación PTP
Generar campañas de divulgación y acompañamiento a las empresas involucradas del sector, respecto de las fuentes posibles y disponibles, para la financiación de sus proyectos de innovación y desarrollo de nuevos productos	Comunicaciones	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	Entidades financieras, iNNpulsa, SENA, Colciencias	Bancóldex	Coordinación PTP
Desarrollar sinergias con Gobiernos locales, Universidades y Centros de desarrollo empresarial o tecnológico para el estímulo de innovación en la producción de bienes y servicios, con énfasis en PYMES	Fortalecimiento, Dirección Regional	Andigraf, Clúster, Cooperativas, Empresas del sector	Gobiernos locales, Universidades y CDT y CDE		Coordinación PTP
Promover la adopción de un premio a la innovación en y para la industria, tomando como referencia o no, premios ya existentes en el país o en el contexto internacional, que motiven y sirvan de ventana publicitaria a las empresas sobresalientes en materia de innovación y desarrollo de nuevos productos	Fortalecimiento	Andigraf, Clúster, Cooperativa, Empresas del sector	iNNpulsa, Colciencias		Coordinación PTP
Diseñar el proyecto piloto que permita incorporar las mejores prácticas, conocimientos y tecnologías para el desarrollo de bienes y servicios innovadores					
Identificar los procesos que promuevan la innovación en la producción de bienes y servicios de las empresas involucradas del sector (Entre otros: venta consultiva, acuerdos colaborativos con los clientes y proveedores, acuerdos de cooperación tecnológica, aprovechamiento de la Red para la innovación en la gestión y otras redes de conocimiento)	Fortalecimiento	Andigraf, Clúster, Cooperativas, Empresas del sector		Consultores especializados	Coordinación PTP
Complementar la estructura en las empresas involucradas, de manera que se habiliten competencias para procesar datos, sintetizar información, divulgar y aplicar los conocimientos a la dinámica de I+D+i, permitiendo el desarrollo de la innovación en la producción de bienes y servicios de las empresas del sector	Fortalecimiento	Andigraf, Clúster, Cooperativas, Empresas del sector		Consultores especializados	Coordinación PTP
Definir las necesidades de talento humano, que hagan posible el desarrollo de proyectos de innovación en la producción de bienes y servicios en las empresas involucradas	Capital Humano	Andigraf, Clúster, Cooperativas, Empresas del sector	Universidades, CDT y otros asimilados		Coordinación PTP
Definir la inversión necesaria para atender las brechas tecnológicas identificadas en las empresas involucradas	Fortalecimiento (Productividad)	Andigraf, Clúster, Cooperativas, Empresas del sector	Entidades financieras, Bancóldex	Procolombia	Coordinación PTP

Fuente: Elaboración de los autores.

Tabla 17 Iniciativa I-11: Generar bienes y servicios innovadores que respondan a las necesidades del mercado y que puedan ser objeto de promoción a través de Procolombia. Actividad 3

LÍNEAS ESTRATÉGICAS / INICIATIVAS	ACTORES Y ROLES				
<p>En el año 2032, La industria de la comunicación gráfica colombiana se encontrará entre los tres principales proveedores de productos y servicios, con una oferta diversificada y reconocida en América Latina</p>	<p>Areas del PTP Involucradas</p>	<p>Ejecutor</p>	<p>Soporte</p>	<p>Consultado</p>	<p>Informado</p>
<p>Desarrollo de mercados y negocios a través de calidad, encadenamientos e innovación</p>					
<p>Generar bienes y servicios innovadores que respondan a las necesidades del mercado y que puedan ser objeto de promoción en Procolombia.</p>					
<p>Implementar el Programa de incorporación de las mejores prácticas, conocimientos y tecnologías para el desarrollo de bienes y servicios innovadores</p>					
<p>Adecuar la estructura de las empresas involucradas, desarrollar y poner en marcha los procesos, ejecutar los programas de formación y capacitación que promuevan la innovación en la producción de bienes y servicios de las empresas del sector participantes</p>	<p>Fortalecimiento, Capital Humano</p>	<p>Andigraf, Clúster, Cooperativas, Empresas del sector</p>	<p>Entidades financieras, Bancóldex, iNNpulsa, Colciencias, SENA</p>	<p>Procolombia</p>	<p>Coordinación PTP</p>
<p>Desarrollar un proyecto piloto, para monitorear la incorporación de conocimientos, métodos y mejores prácticas en el desarrollo de la innovación para la producción de bienes y servicios en las empresas involucradas</p>	<p>Fortalecimiento</p>	<p>Andigraf, Clúster, Cooperativas, Empresas del sector</p>	<p>iNNpulsa, Colciencias</p>	<p>Procolombia</p>	<p>Coordinación PTP</p>
<p>Evaluar los resultados, hallazgos e impactos del proyecto piloto implementado</p>	<p>Fortalecimiento</p>	<p>Andigraf, Clúster, Cooperativas, Empresas del sector</p>	<p>iNNpulsa, Colciencias</p>	<p>Procolombia</p>	<p>Coordinación PTP</p>
<p>Socializar los resultados, hallazgos e impactos del proyecto piloto, como insumo para motivar la participación de nuevas empresas, generando la transferencia de conocimiento</p>	<p>Fortalecimiento, Comunicaciones</p>	<p>Andigraf, Clúster, Cooperativas, Empresas del sector</p>	<p>iNNpulsa, Colciencias</p>	<p>Procolombia</p>	<p>Coordinación PTP</p>
<p>Estandarizar el Programa de incorporación de las mejores prácticas, conocimientos y tecnologías basado en los resultados del proyecto piloto</p>	<p>Fortalecimiento</p>	<p>Andigraf, Clúster, Cooperativas, Empresas del sector</p>	<p>iNNpulsa, Colciencias</p>	<p>Procolombia</p>	<p>Coordinación PTP</p>
<p>Implementar y realizar el seguimiento y evaluación del impacto del Programa en el mejoramiento de la competitividad de la Industria</p>	<p>Fortalecimiento</p>	<p>Andigraf, Clúster, Cooperativas, Empresas del sector</p>	<p>iNNpulsa, Colciencias</p>	<p>Procolombia</p>	<p>Coordinación PTP</p>

Fuente: Elaboración de los autores.

4.4 Cronograma

Tal y como se anotó en el numeral anterior, el cronograma se encuentra desarrollado en un archivo en Excel, el cual se adjunta como soporte al presente informe. En él se detalla, por cada línea estratégica e iniciativa, el cronograma respectivo en un horizonte de corto plazo, año 2017; mediano plazo, años 2018 a 2020, y largo plazo, años 2021 a 2032. De manera general, las actividades dispuestas en el corto plazo son de ajuste en cada una de las empresas que se vinculen al plan, así como de la búsqueda de actores y despliegue de convocatorias públicas y privadas, que permitan el diseño y conformación de los proyectos que permitan el desarrollo del plan. En el mediano plazo, se estima el desarrollo de proyectos y la puesta en marcha de los procesos de transformación, el desarrollo y despliegue de mejores prácticas, de innovaciones y proyectos colaborativos. El largo plazo implica la consolidación de la labor descrita en el plan a través de sus tres líneas estratégicas.

A continuación se presenta el desglose del cronograma para cada una de las tres Líneas Estratégicas e iniciativas correspondientes, que componen el Plan de acción.

4.4.2 Cronograma Línea Estratégica 2 (LE-2) - Observatorio para el análisis y vigilancia de tendencias tecnológicas y de mercado

Tabla 22 Cronograma Iniciativa I-5: Estructurar la plataforma especializada en inteligencia de tendencias tecnológicas y de mercado

LÍNEAS ESTRATÉGICAS / INICIATIVAS	CRONOGRAMA																															
	17-01	17-02	17-03	17-04	18-01	18-02	18-03	18-04	19-01	19-02	19-03	19-04	20-01	20-02	20-03	20-04	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32				
LE-2 Observatorio para el análisis y vigilancia de tendencias tecnológicas y de mercado																																
I - 5 Estructurar la plataforma especializada en inteligencia de tendencias tecnológicas y de mercado																																
Identificar fuentes e instituciones generadoras de información de tendencias tecnológicas y de mercado en el país																																
Listar las fuentes e instituciones generadoras de información de: (1) tendencias tecnológicas y (2) de tendencias de mercado, en el país																																
Inventariar la oferta y alcance de información de: (1) tendencias tecnológicas y (2) de tendencias de mercado, en el país; de éstas instituciones																																
Difusión y despliegue de la información de tendencias tecnológicas y de mercado en el país, a las empresas de la Industria																																
Estudio de factibilidad para verificar la conveniencia de implementar el Observatorio																																
Convocatoria para realizar el estudio de factibilidad del observatorio																																
Definición de aspectos legales del observatorio																																
Definición de la oferta y demanda de bienes y servicios del observatorio																																
Definición de la estructura organizacional del observatorio																																
Definición de la estructura tecnológica del observatorio																																
Definición de la estructura económico financiera del observatorio																																
Factibilidad del Observatorio y razón costo / efectivo del mismo																																
Desarrollo y puesta en marcha del observatorio																																
Establecimiento de la Asociación Público Privada (APP) para la puesta en marcha del observatorio																																
Implementar el mecanismo de constitución, el Gobierno y modelo de negocios del observatorio																																
Lanzamiento del observatorio																																

Tabla 25 Cronograma Iniciativa I-8: Promover el encadenamiento productivo de grandes empresas con Pymes

LÍNEAS ESTRATÉGICAS / INICIATIVAS	CRONOGRAMA																															
	17-01	17-02	17-03	17-04	18-01	18-02	18-03	18-04	19-01	19-02	19-03	19-04	20-01	20-02	20-03	20-04	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32				
LE-3 Desarrollo de mercados y negocios a través de calidad, encadenamientos e innovación																																
I - 8 Promover el encadenamiento productivo de grandes empresas con Pymes																																
Realizar el estudio y análisis de la cadena de valor ampliada del sector																																
Convocatoria para seleccionar el Consultor que desarrolle el estudio y análisis exhaustivo de la cadena de valor ampliada del sector, que incluya: La identificación de los actores por línea de negocio, el levantamiento de la información por línea de negocio, la cuantificación de la participación y la articulación de los actores en la cadena de valor y el establecimiento de las potencialidades de los actores identificados en la cadena de valor																																
Desarrollar el estudio y análisis exhaustivo de la cadena de valor ampliada del sector																																
Identificar posibles iniciativas de Clúster																																
Socializar el estudio y análisis exhaustivo de la cadena de valor ampliada del sector, con todos los actores de la Industria de la comunicación gráfica																																
Convocar a los actores en torno a la necesidad de crear proyectos colaborativos																																
Formular los proyectos colaborativos que respondan a las necesidades y oportunidades identificadas en el estudio																																
Ejecutar los proyectos colaborativos que permitan el encadenamiento productivo																																
Seguimiento y evaluación del impacto de los proyectos colaborativos																																

Tabla 27 Cronograma Iniciativa I-10: Promover el encadenamiento productivo con los demás sectores clientes de la Industria, atendidos por el PTP

LÍNEAS ESTRATÉGICAS / INICIATIVAS	CRONOGRAMA																															
	17-01	17-02	17-03	17-04	18-01	18-02	18-03	18-04	19-01	19-02	19-03	19-04	20-01	20-02	20-03	20-04	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32				
LE-3 Desarrollo de mercados y negocios a través de calidad, encadenamientos e innovación																																
I - 10 Promover el encadenamiento productivo con los demás sectores clientes de la Industria atendidos por el PTP																																
Realizar un inventario de las principales necesidades y oportunidades que podría atender la Industria de la comunicación gráfica en cada uno de sus sectores clientes, en particular los atendidos por el PTP.																																
Identificar los principales puntos de interés del encadenamiento intersectorial: La estructura insumo / producto, el Alcance geográfico, el Contexto Institucional, la movilidad de la producción, la dinámica de comercio exterior, entre otros.																																
Analizar y sintetizar la información de cada sector cliente de la industria atendidos por el PTP, para identificar aspectos como: Oportunidades de mercado, Innovación, tecnología, capital humano e infraestructura																																
Identificar posibles oportunidades de encadenamientos intersectoriales a nivel región																																
Implementar los proyectos colaborativos con los sectores clientes de la Industria de la comunicación gráfica atendidos por el PTP.																																
Socializar el inventario de necesidades y oportunidades de la Industria de la Comunicación Gráfica con sus sectores clientes atendidos por el PTP																																
Formular proyectos colaborativos con los sectores clientes de la Industria de la Comunicación gráfica atendidos por el PTP																																
Ejecutar los proyectos colaborativos que permitan el encadenamiento productivo intersectorial																																
Realizar el seguimiento y evaluación del impacto de los proyectos colaborativos																																

Tabla 28 Cronograma Iniciativa I-11: Generar bienes y servicios innovadores que respondan a las necesidades del mercado y que puedan ser objeto de promoción a través de Procolombia. Actividad 1

LÍNEAS ESTRATÉGICAS / INICIATIVAS	CRONOGRAMA																															
	17-01	17-02	17-03	17-04	18-01	18-02	18-03	18-04	19-01	19-02	19-03	19-04	20-01	20-02	20-03	20-04	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32				
LE-3 Desarrollo de mercados y negocios a través de calidad, encadenamientos e innovación																																
I-11 Generar bienes y servicios innovadores que respondan a las necesidades del mercado y que puedan ser objeto de promoción en Procolombia.																																
Establecer las bases requeridas por las empresas involucradas del sector, las cuales permitan atender los procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos																																
Identificar necesidades del mercado para el desarrollo de las innovaciones en la producción de bienes y servicios; que surjan de manera individual o con el trabajo colaborativo entre las empresas involucradas del sector, y la protección de las mismas																																
Identificar las capacidades básicas de las empresas involucradas del sector, con el objeto de alinear la estrategia y la estructura empresarial y enfocar los esfuerzos en proyectos de innovación y desarrollo de nuevos productos																																
Generar campañas de divulgación y acompañamiento a las empresas involucradas del sector, respecto de las fuentes posibles y disponibles, para la financiación de sus proyectos de innovación y desarrollo de nuevos productos																																
Desarrollar sinergias con Gobiernos locales, Universidades y Centros de desarrollo empresarial o tecnológico para el estímulo de innovación en la producción de bienes y servicios, con énfasis en PYMES																																
Promover la adopción de un premio a la innovación en y para la industria, tomando como referencia o no, premios ya existentes en el país o en el contexto internacional, que motiven y sirvan de ventana publicitaria a las empresas sobresalientes en materia de innovación y desarrollo de nuevos productos																																

4.5 Aspectos relevantes

- Dentro de los aspectos relevantes caben mencionar los ajustes culturales requeridos tanto en el ámbito de quienes impartirán las directrices, como de los ejecutores y empresarios, con el fin de alinear, en lo cultural, las dinámicas que garanticen el cumplimiento del plan. Entre otros:
 - Necesidad de iniciar los trabajos colaborativos al interior del comité conformado en el sentido de poner en común las agendas de cada actor, a fin de alinearlas con el plan de negocio formulado.
 - Responsabilidad de los gremios y representantes de los empresarios en el sentido de asumir el rol definido en el plan de manera asertiva, colaborativa e integrada.
 - Necesidad de participar en las convocatorias para hacer viable el desarrollo del plan de negocios.
 - Necesidad de tomar el liderazgo, respecto del desarrollo de las líneas estratégicas identificadas, dotándolas de las capacidades requeridas para hacerlas operativas y eficientes, tomándolas como desarrollos sectoriales antes que gremiales o gubernamentales, con la expectativa futura de lograr su autosostenibilidad.

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

- Es importante evolucionar de manera continua para lograr el equilibrio entre las expectativas de los clientes y la oferta de las empresas, en un entorno de transición y convergencia de tecnologías y productos, con énfasis en los servicios y en la necesidad de lograr acuerdos entre los grupos de interés de la

industria. Se busca fortalecer el trabajo colaborativo y los proyectos conjuntos, como línea de base para reencontrar el éxito. Esta evolución permitirá construir una Industria caracterizada por:

- Esfuerzos articulados y exitosos entre los grupos de interés.
- Desarrollo de procesos innovadores al interior de cadenas productivas bien articuladas.
- El trabajo y esfuerzo colaborativos, virando hacia la comprensión de las expectativas de los mercados.
- Una demanda multisectorial y un grado de especialización alto.
- Una dinámica de exportaciones consolidada.
- Un ambiente de nuevos negocios y fuentes renovadas de capital.

5 ANEXO: Tablas de soporte del plan de acción (entregadas en medio digital)