

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

PRODUCTO 5:
PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN DE
NEGOCIOS DE LA INDUSTRIA EDITORIAL Y
DE LA COMUNICACIÓN GRAFICA

Carlos Silgado Bernal

Fabio Moscoso Durán PhD.

Rafael Pérez Uribe PhD.

Universidad EAN. Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social

Consultores Asociados:

Esp. Juan Gonzalo Laverde Uribe

MSc. Hugo Alfonso Vargas A.

MSc. Nelson A. Andrade V.

– Junio 21 de 2016 –



El Nogal: Carrera 11 No. 78 – 47 Centro de contacto: (57-1) 593 6464

Bogotá – Colombia, Suramérica

ean.edu.co



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
1 MAPA ESTRATEGICO DEL PLAN DE NEGOCIOS	6
2 MODELO DE GOBERNANZA, VALORES, ACTORES Y ROLES DEL PLAN DE NEGOCIOS. 9	9
2.1 ACTORES Y ROLES INICIATIVA 1 – ESTABLECER UNA RED PARA LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN Y FORMACIÓN TÉCNICA ESPECIALIZADA	14
2.2 ACTORES Y ROLES INICIATIVA 2 – FOMENTAR LA CULTURA INNOVADORA EN LA GESTIÓN DE LA ALTA Y MEDIA GERENCIA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR	15
2.3 ACTORES Y ROLES INICIATIVA 3 – FORTALECER LA OFERTA PARA LA FORMACIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA DE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR.....	16
2.4 ACTORES Y ROLES INICIATIVA 4 – IMPLEMENTAR PROYECTOS PARA LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS	17
2.5 ACTORES Y ROLES INICIATIVA 5 – ESTRUCTURAR LA PLATAFORMA ESPECIALIZADA EN INTELIGENCIA DE TENDENCIAS TECNOLÓGICAS Y DE MERCADO	18
2.6 ACTORES Y ROLES INICIATIVA 6 – GENERAR INFORMACIÓN DE TENDENCIAS TECNOLÓGICAS Y DE MERCADO CON ÉNFASIS EN EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES EXPORTADORAS DEL SECTOR Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS.....	19
2.7 ACTORES Y ROLES INICIATIVA 7 – PROMOVER LA APLICACIÓN DE ESTÁNDARES DE CALIDAD Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS REGLAMENTOS TÉCNICOS RELACIONADOS CON LOS PROCESOS Y PRODUCTOS ESPECÍFICOS DEL SECTOR.....	20
2.8 ACTORES Y ROLES INICIATIVA 8 – PROMOVER EL ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO DE GRANDES EMPRESAS CON PYMES.....	21
2.9 ACTORES Y ROLES INICIATIVA 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	22
2.10 ACTORES Y ROLES INICIATIVA 10 – PROMOVER EL ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO CON LOS DEMÁS SECTORES CLIENTES DE LA INDUSTRIA ATENDIDOS POR EL PTP.....	23
2.11 ACTORES Y ROLES INICIATIVA 11 – GENERAR BIENES Y SERVICIOS INNOVADORES QUE RESPONDAN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO Y QUE PUEDAN SER OBJETO DE PROMOCIÓN EN PROCOLOMBIA. ACTIVIDADES 1, 2 Y 3.....	24
3 CUADROS DE INDICADORES LÍDERES Y DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DE NEGOCIOS 26	26
3.1 INDICADORES LÍDERES DEL PLAN DE NEGOCIOS	27
3.2 INDICADORES DE SEGUIMIENTO. LÍNEA ESTRATÉGICA LE–1 - FORTALECIMIENTO SECTORIAL A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA FORMACIÓN ESPECIALIZADA EN LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA	29
3.3 INDICADORES DE SEGUIMIENTO. LÍNEA ESTRATÉGICA LE–2 - OBSERVATORIO PARA EL ANÁLISIS Y VIGILANCIA DE TENDENCIAS TECNOLÓGICAS Y DE MERCADO	32
3.4 INDICADORES DE SEGUIMIENTO. LÍNEA ESTRATÉGICA 3 (LE–3) - DESARROLLO DE MERCADOS Y NEGOCIOS A TRAVÉS DE CALIDAD, ENCADENAMIENTOS E INNOVACIÓN... 34	34
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES IMPORTANTES.....	37

ILUSTRACIONES

FIGURA 1 MAPA ESTRATÉGICO DEL PLAN DE NEGOCIOS DE LA INDUSTRIA EDITORIAL Y DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA: 2016-2032.....	8
FIGURA 2 VALORES GUÍA DEL MAPA DE GOBERNANZA.....	
10	

TABLAS

TABLA 1 FUNCIONES Y ACTIVIDADES CLAVE DEL COMITÉ DIRECTIVO.....	12
TABLA 2 INDICADORES LÍDERES DEFINIDOS PARA LA INDUSTRIA EDITORIAL Y DE COMUNICACIÓN GRÁFICA EN EL PERIODO 2016-2032	27

INTRODUCCIÓN

Una vez definido el nuevo Plan de negocios de la Industria Editorial y de la Comunicación Gráfica para el periodo 2016 – 2032, el grupo de Consultoría concentró sus esfuerzos en la estructuración del modelo de seguimiento para llevar un adecuado y efectivo control de las actividades y metas definidas en el plan.

Para su desarrollo se tomó como base el despliegue de las líneas estratégicas e iniciativas que componen el nuevo Plan de negocios, asignando a cada una de ellas unos indicadores clave y unas metas que permitan medir de manera efectiva el logro alcanzado durante la ejecución del Plan. Así mismo identificar de manera ágil y rápida, los aspectos en los cuales se cumpla con lo presupuestado, y aquellos en los que se deban revisar las acciones que se vienen adelantando, en caso de que no se hayan alcanzado los objetivos fijados.

El desarrollo metodológico del presente producto, está basado en la teoría del Balanced ScoreCard, la cual permite de una manera coherente, lógica y fácil de entender, traducir la estrategia del plan de negocios en un conjunto de indicadores e iniciativas relacionadas, con las cuales se trazará el camino para lograr la Visión que se ha planteado el sector: *“En el año 2032, la Industria Editorial y 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.”*

Inicialmente se presenta el Mapa Estratégico del Plan de negocios, con el cual rápidamente se podrán identificar las relaciones causa-efecto que existen entre las diferentes iniciativas que conforman el plan, mostrándose la ruta o camino que deberá emprender la industria para lograr las metas fijadas. De igual manera, se propone el modelo de Gobernanza que deberá implementarse para lograr una adecuada articulación de los actores públicos y privados que componen la industria, así como la metodología de seguimiento que deberá aplicarse para lograr un efectivo control a la ejecución del plan de negocios.

Finalmente, se presentan los Indicadores y metas que se han definido de crecimiento de la Industria a nivel interno y de exportaciones, así como los Indicadores impulsores, con los cuales se podrá medir el desempeño y el logro en cada Iniciativa, sus paquetes de trabajo y actividades para, de esta manera, mantener enfocada la gestión del equipo de dirección del Plan de negocios hacia el logro del Objetivo Estratégico que se ha trazado la Industria al 2032.

1 MAPA ESTRATÉGICO DEL PLAN DE NEGOCIOS

Tomando como base la metodología del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), el equipo Consultor diseñó el Mapa Estratégico del Plan de negocios de la Industria Editorial y de la Comunicación gráfica para el periodo 2016 – 2032, el cual proporciona una visión macro del Objetivo Estratégico, las Líneas Estratégicas y las Iniciativas definidas, facilitando el posterior ejercicio de la identificación de métricas con las cuales se realizará el seguimiento al mismo.

La estructura del Mapa Estratégico organiza las Líneas Estratégicas y sus Iniciativas en las cuatro (4) perspectivas¹ manejadas en los Cuadro de Mando Integral tradicionales, con una pequeña adaptación de acuerdo al lenguaje y enfoque definido en el Plan de negocios construido con los empresarios y actores clave de la Industria. Las perspectivas identificadas son:

- Formación, la cual está asociada con el aprendizaje y crecimiento que debe dar la industria con base al desarrollo de competencias clave en el talento humano de las empresas del sector. En esta perspectiva es donde se debe poner una mayor atención, en especial si se quiere que el Plan de negocios logre resultados positivos a largo plazo, ya que dará las bases sobre las cuales se estructurarán las demás iniciativas y permitirá la perdurabilidad de las mismas.
- Procesos y proyectos, en los que se concentrarán las iniciativas que aprovecharán el desarrollo de competencias del talento humano de la industria, para fortalecer variables clave como el conocimiento de las tendencias tecnológicas, los estándares de calidad y la innovación en la gestión de las empresas; con lo cual podrán adquirir capacidades para acceder a nuevos mercados.

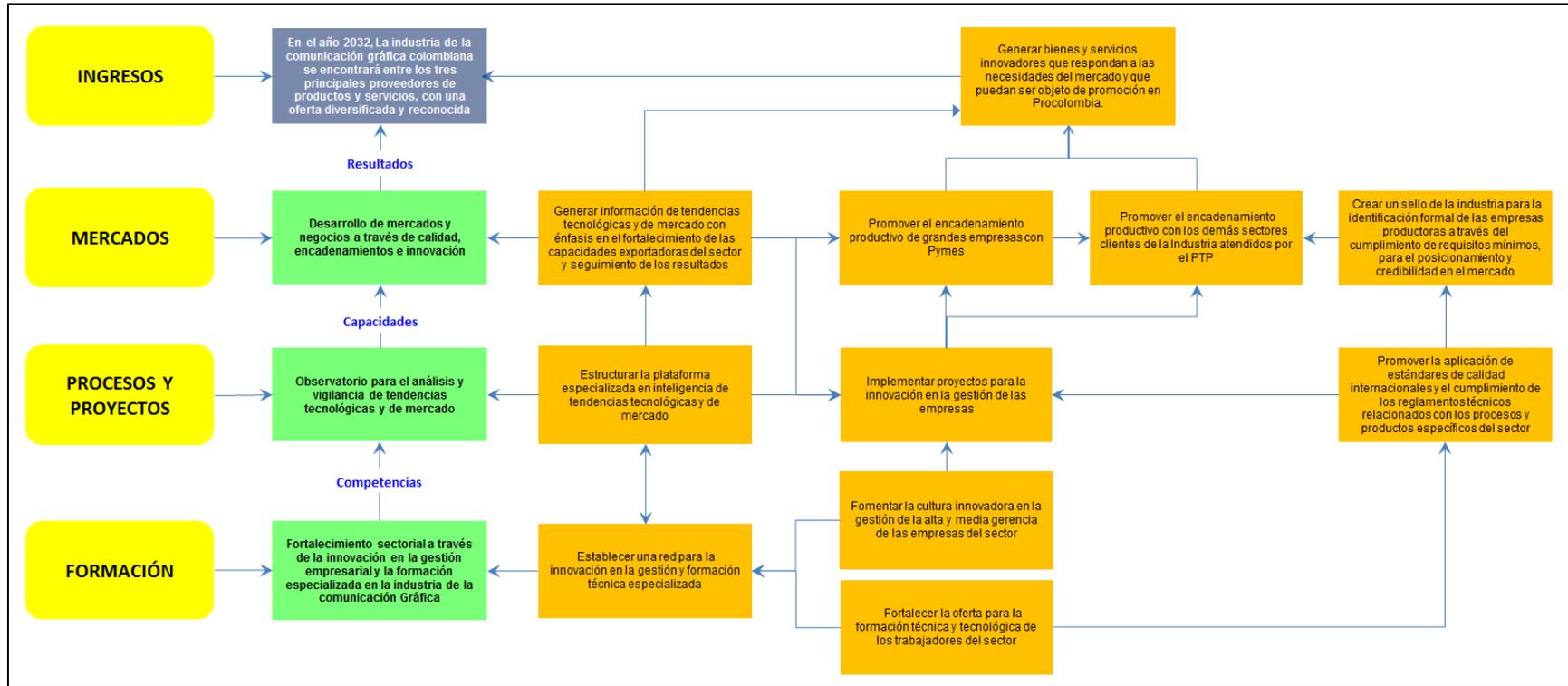
¹ Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas y claves en una organización, las cuales sirven para organizar los objetivos e iniciativas que componen el Plan Estratégico de la misma. Para el caso del Plan de negocios de la Industria Gráfica, estas perspectivas describen las necesidades críticas que deben ser atendidas por el sector para lograr una mayor competitividad en el corto, mediano y largo plazo.

- Mercados, relacionada con todas las iniciativas que permitirán la cooperación y colaboración en la industria, generándose encadenamientos que permitan competir de manera efectiva en el mercado globalizado; y, así mismo, fortalecer aún más su capacidades para llegar a un verdadero modelo de innovación en la producción de bienes y servicios, que permitan diferenciar y posicionar a la industria colombiana en el mercado latinoamericano y mundial.
- Ingresos, la cual hace relación al efecto que logrará la Industria Editorial y de la Comunicación gráfica con la implementación efectiva de las iniciativas que componen las demás perspectivas del mapa estratégico, y que le permitirá generar el crecimiento y las metas de ingresos y de productividad que la ubiquen en el tercer puesto latinoamericano.

Organizando las tres (3) líneas estratégicas y las once (11) iniciativas del Plan de negocios por cada una de las perspectivas que componen el Mapa estratégico, se procedió a identificar las relaciones causa – efecto que existen entre ellas, partiendo de la base sobre la que se sustenta el plan que, en este caso, es la perspectiva de formación.

A continuación se presenta el Mapa Estratégico identificado para el Plan de negocios de la Industria Editorial y de la Comunicación gráfica para el periodo 2016-2032, en el cual se describe el camino que debe dar la industria para llegar a su reto u objetivo estratégico.

Figura 1 Mapa Estratégico del Plan de Negocios de la Industria Editorial y de la Comunicación gráfica: 2016-2032



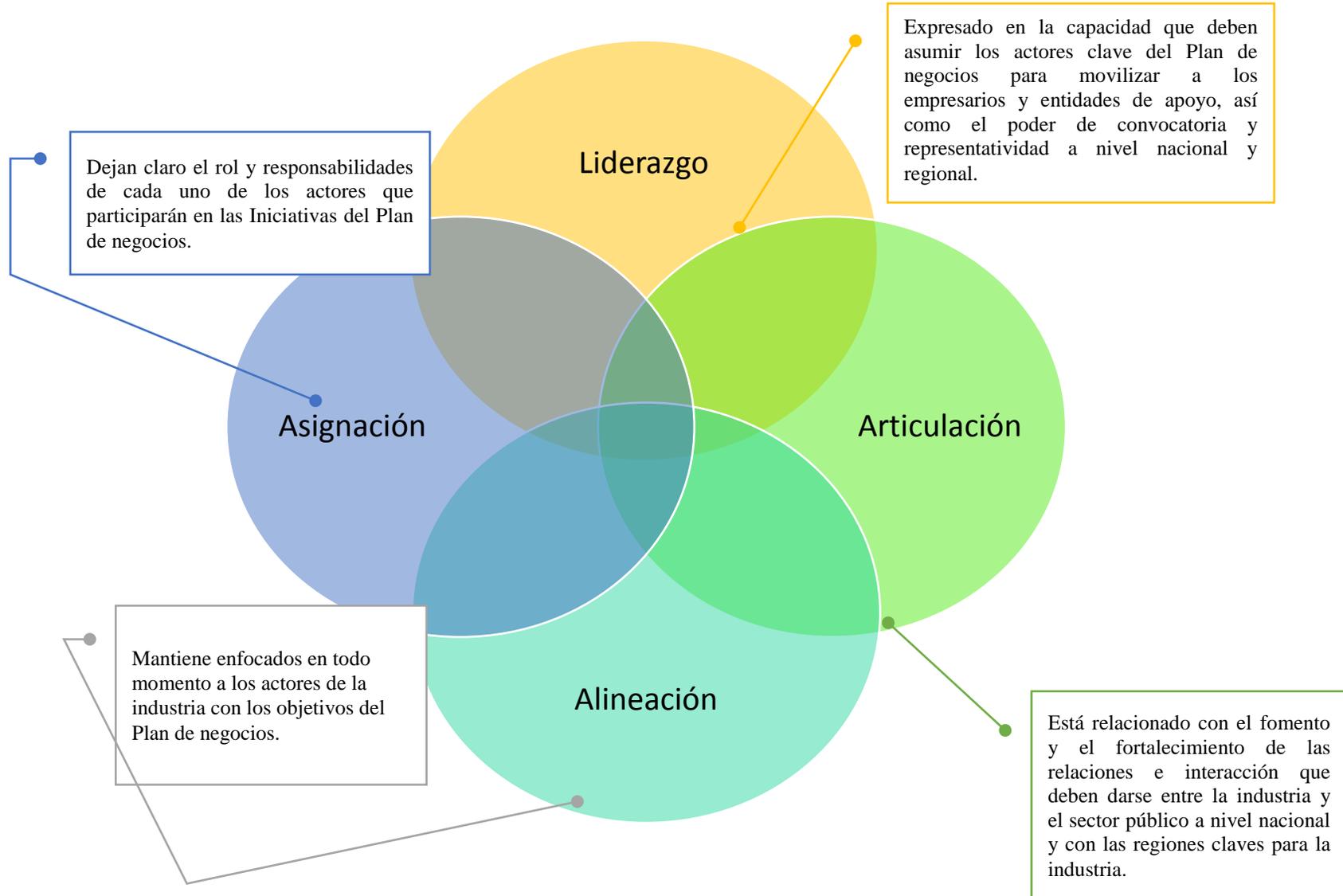
2 MODELO DE GOBERNANZA, VALORES, ACTORES Y ROLES DEL PLAN DE NEGOCIOS

Para garantizar el éxito del Plan de negocios propuesto para la Industria Editorial y de la Comunicación gráfica se hace fundamental definir el modelo de gobernanza sobre el cual operará la ejecución, seguimiento y control del mismo.

Este modelo de gobernanza permitirá establecer los mecanismos, procesos y reglas a través de los cuales se ejerce la autoridad directiva y administrativa del plan; así como el rol de los actores que participarán del modelo y sus funciones, y el enfoque para lograr un adecuado control hacia el cumplimiento de las metas trazadas.

Los pilares o valores guía sobre los cuales se debe sustentar el Modelo de Gobernanza propuesto, son los siguientes (Figura 2):

Figura 2. Valores guía del Modelo de Gobernanza



De igual manera, se ha identificado la necesidad de nombrar un Comité Directivo del Plan de negocios, con el fin de soportar el plan de acción propuesto; este Comité asumirá funciones de gobierno y de ejecución de política pública.

Dicho Comité estará compuesto por los siguientes actores:

- Gerente del PTP.
- Coordinador de sector del PTP, quien asumirá el papel de secretario ejecutivo del Comité.
- Representante de ProColombia.
- Director del Cenigraf
- Miembros del sector privado a través de sus organizaciones gremiales (Andigraf), Cooperativas, clústeres; asegurando la representación regional (Caribe, Pacífico, Centro Oriente, Eje cafetero – Antioquia y Centro Sur).

Esta composición del Comité busca garantizar que todos los miembros y actores clave de la industria a nivel público y privado, estén formalmente adheridos al Programa, y participen activamente en el desarrollo e implementación del Plan de negocios.

Para garantizar la implicación de todos los actores relevantes para la Industria Editorial y de la Comunicación Gráfica, así como su involucramiento en el lanzamiento, despliegue y seguimiento a la ejecución de las iniciativas que componen el Plan de negocios, se han definido las siguientes funciones y actividades clave que debe asumir el Comité Directivo (Tabla 1):

Tabla 1 Funciones y actividades clave del Comité Directivo

NOMBRE	Participantes	Funciones Clave	Actividades Clave	Periodicidad de las reuniones
<i>Comité Directivo</i>	<ul style="list-style-type: none"> Gerente del PTP. Coordinador de sector del PTP, quien asumirá el papel de secretario ejecutivo del Comité. Representante de ProColombia. Director del Cenigraf Miembros del sector privado a través de sus organizaciones gremiales (Andigraf), cooperativas, clústeres. 	<ul style="list-style-type: none"> Controlar que las iniciativas, convocatorias y tareas estén alineadas con los objetivos y metas de impacto del plan. Definir cada año las prioridades para la realización de las iniciativas y actividades de acuerdo con el cronograma previsto, las oportunidades de negocios del sector Industria Editorial y de la Comunicación gráfica y la coyuntura económica del país. Revisar mensualmente el avance de las iniciativas y actividades, y tomar las medidas necesarias para asegurar su ejecución y remover los obstáculos que lo impidan. Elaborar y difundir entre sus miembros un informe anual de avance del Plan de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión semestral para evaluar el grado de avance del Plan de Negocios, apoyándose en la documentación generada previamente por los equipos de cada Iniciativa. Análisis cualitativo de las iniciativas que se encuentren en ejecución. Análisis cuantitativo de los indicadores del Plan de negocios, tanto los Líderes como los de seguimiento por iniciativa. Identificación de dificultades y recomendación de medidas correctivas para mejorar el desempeño del Plan de negocios. Identificación y recomendación de nuevas iniciativas y/o modificación de las existentes, de acuerdo a la dinámica misma que se presente en la ejecución del Plan de negocios. 	<p>Con el fin de garantizar una adecuada difusión y motivación hacia el Plan de negocios, se propone una frecuencia de reuniones de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mensual para el primer año de operación del Plan de negocios. Cada dos meses a partir del segundo año.

Para dar operatividad al Plan de negocios se definieron, por cada una de las actividades asociadas a las iniciativas, unos actores con la asignación de un rol respectivo, lo cual le permitirá al Comité Directivo y a la Coordinación sectorial, tener claridad acerca de los responsables que estarán involucrados en la implementación de las diferentes acciones que deberá emprender la industria. Los roles identificados son los siguientes:

- Áreas del PTP involucradas: se identifican claramente las direcciones o dependencias del Programa de Transformación Productiva que estarán involucradas en la ejecución de la actividad, ya que la misma tiene directa relación con su objeto dentro del ejercicio del Programa.
- Ejecutor: corresponde a las entidades que estarán directamente involucradas con la ejecución de la actividad, convirtiéndose en los entes impulsores y líderes para que la misma se lleve a cabo.
- Soporte: relacionado con aquellas entidades u organizaciones de ámbito público y privado que deberán soportar el desarrollo de la actividad, suministrando información y recursos que serán fundamentales para su buen desarrollo.
- Consultado: aquellas entidades o instituciones a las cuales el Comité ejecutor de la iniciativa podrá consultar información o pedir opinión al respecto de los productos que se vayan generando en cada actividad.
- Informado: tiene que ver con la entidad a la cual se deberá mantener informada del avance, dificultades y logro de cada actividad; en éste caso por la naturaleza del Plan de negocios este rol estará centrado en la Coordinación sectorial del PTP.

A continuación se presentan para cada una de las Iniciativas y actividades del Plan de negocios, los actores identificados, con el rol que deberá asumir cada uno, para darle una mayor claridad al papel que tendrán en la ejecución de las mismas.

2.1 Actores y roles Iniciativa 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
<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>LE - 1 Fortalecimiento sectorial a través de la innovación en la gestión empresarial y la formación especializada en la industria de la comunicación Gráfica</p> <p>I - 1 Establecer una red para la innovación en la gestión y formación técnica especializada</p>					
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

2.2 Actores y roles Iniciativa 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
<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>LE - 1 Fortalecimiento sectorial a través de la innovación en la gestión empresarial y la formación especializada en la industria de la comunicación Gráfica</p> <p>I - 2 Fomentar la cultura innovadora en la gestión de la alta y media gerencia de las empresas del sector</p>					
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

2.3 Actores y roles Iniciativa 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					
LE - 1 Fortalecimiento sectorial a través de la innovación en la gestión empresarial y la formación especializada en la industria de la comunicación Gráfica					
I - 3 Fortalecer la oferta para la formación técnica y tecnológica de los trabajadores del sector					
Evidenciar la necesidad en términos de capital humano a nivel técnico y tecnológico por parte del sector					
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

2.4 Actores y roles Iniciativa 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
<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>LE - 1 Fortalecimiento sectorial a través de la innovación en la gestión empresarial y la formación especializada en la industria de la comunicación Gráfica</p> <p>I - 4 Implementar proyectos para la innovación en la gestión de las empresas</p>					
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

2.5 Actores y roles Iniciativa 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					
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	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

2.6 Actores y roles Iniciativa 6 – Generar información de tendencias tecnológicas y de mercado con énfasis en el fortalecimiento de las capacidades exportadoras del sector y seguimiento de resultados

LÍNEAS ESTRATÉGICAS / INICIATIVAS	ACTORES Y ROLES				
	Áreas del PTP involucradas	Ejecutor	Soporte	Consultado	Informado
<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>LE -2 Observatorio para el análisis y vigilancia de tendencias tecnológicas y de mercado</p> <p>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</p>					
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

2.7 Actores y roles Iniciativa 7 – Promover la aplicación de estándares de calidad y el cumplimiento de los reglamentos técnicos relacionados con los procesos y productos específicos del sector

LÍNEAS ESTRATÉGICAS / INICIATIVAS	ACTORES Y ROLES				
	Áreas del PTP involucradas	Ejecutor	Soporte	Consultado	Informado
<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>IE-3 Desarrollo de mercados y negocios a través de calidad, encadenamientos e innovación</p> <p>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</p>					
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

2.8 Actores y roles Iniciativa 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					
IE- 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	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
Identificar posibles iniciativas de Clúster	Coordinador Sectorial del PTP involucrado, Dirección Regional	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	Procolombia, Empresas de los sectores cliente		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
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

2.9 Actores y roles Iniciativa 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
<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>LE - 3 Desarrollo de mercados y negocios a través de calidad, encadenamientos e innovación</p> <p>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</p>					
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

2.10 Actores y roles Iniciativa 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
<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>LE - 3 Desarrollo de mercados y negocios a través de calidad, encadenamientos e innovación</p> <p>I - 10 Promover el encadenamiento productivo con los demás sectores clientes de la Industria atendidos por el PTP</p>					
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 Gráfica 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

2.11 Actores y roles Iniciativa 11 – Generar bienes y servicios innovadores que respondan a las necesidades del mercado y que puedan ser objeto de promoción en Procolombia.

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>	Áreas del PTP involucradas	Ejecutor	Soporte	Consultado	Informado
<p>LE-3 Desarrollo de mercados y negocios a través de calidad, encadenamientos e innovación</p>					
<p>I - 11 Generar bienes y servicios innovadores que respondan a las necesidades del mercado y que puedan ser objeto de promoción en Procolombia.</p>					
<p>Establecer las bases requeridas por las empresas involucradas del sector, las cuales permitan atender los procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos</p>					
<p>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</p>	Marco Normativo Fortalecimiento	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	Colciencias, iNNpulsa		Coordinación PTP
<p>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</p>	Fortalecimiento	Andigraf, Clúster, Cooperativa, Empresas del sector	Universidades, CDE o similares		Coordinación PTP
<p>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</p>	Comunicaciones	PTP, Andigraf, Clúster, Cooperativas	Entidades financieras, iNNpulsa, SENA, Colciencias	Bancóldex	Coordinación PTP
<p>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</p>	Fortalecimiento, Dirección Regional	Andigraf, Clúster, Cooperativas, Empresas del sector	Gobiernos locales, Universidades y CDT y CDE		Coordinación PTP
<p>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</p>	Fortalecimiento	Andigraf, Clúster, Cooperativa, Empresas del sector	iNNpulsa, Colciencias		Coordinación 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					
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.					
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
Implementar el Programa de incorporación de las mejores prácticas, conocimientos y tecnologías para el desarrollo de bienes y servicios innovadores					
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	Fortalecimiento, Capital Humano	Andigraf, Clúster, Cooperativas, Empresas del sector	Entidades financieras, Bancóldex, iNNpulsa, Colciencias, SENA	Procolombia	Coordinación PTP
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	Fortalecimiento	Andigraf, Clúster, Cooperativas, Empresas del sector	iNNpulsa, Colciencias	Procolombia	Coordinación PTP
Evaluar los resultados, hallazgos e impactos del proyecto piloto implementado	Fortalecimiento	Andigraf, Clúster, Cooperativas, Empresas del sector	iNNpulsa, Colciencias	Procolombia	Coordinación PTP
Socializar los resultados, hallazgos e impactos del proyecto piloto, como insumo para motivar la participación de nuevas empresas, generando la transferencia de conocimiento	Fortalecimiento, Comunicaciones	Andigraf, Clúster, Cooperativas, Empresas del sector	iNNpulsa, Colciencias	Procolombia	Coordinación PTP
Estandarizar el Programa de incorporación de las mejores prácticas, conocimientos y tecnologías basado en los resultados del proyecto piloto	Fortalecimiento	Andigraf, Clúster, Cooperativas, Empresas del sector	iNNpulsa, Colciencias	Procolombia	Coordinación PTP
Implementar y realizar el seguimiento y evaluación del impacto del Programa en el mejoramiento de la competitividad de la Industria	Fortalecimiento	Andigraf, Clúster, Cooperativas, Empresas del sector	iNNpulsa, Colciencias	Procolombia	Coordinación PTP

3 CUADROS DE INDICADORES LÍDERES Y DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DE NEGOCIOS

Con el fin de medir de manera efectiva el grado de avance y el impacto de las iniciativas que componen el Plan de negocios de la Industria Editorial y de la Comunicación Gráfica, se han definido unos Indicadores Líderes, los cuales se convierten en los indicadores que permitirán predecir cambios en la actividad económica, pues sus valores normalmente cambian antes de que la economía comience a seguir un determinado patrón o tendencia. En últimas, éstos indicarán el verdadero impacto que se generará con la implementación de las iniciativas en la competitividad de la Industria y su relación con el crecimiento económico del país.

De igual manera, se hace fundamental contar con unas variables de seguimiento e indicadores asociados a cada una de las iniciativas, los cuales se convertirán en los impulsores que permitirán gestionar de manera efectiva el cumplimiento de las metas del Plan, enfocando a los actores en todo momento hacia el desarrollo de las acciones que llevarán al sector a generar resultados sostenibles y a largo plazo.

3.1 Indicadores líderes del plan de negocios

En éste orden de ideas, a continuación se presenta el cuadro de mando de indicadores líderes definidos para soportar el seguimiento del plan de negocios en el corto, mediano y largo plazo.

Tabla 2 Indicadores Líderes definidos para la Industria Editorial y de Comunicación Gráfica en el periodo 2016-2032

	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%
Tasa de cambio calculada	2.000,68	2.746,47	3.229,83	3.531,17	4.000,86			
Tasa de cambio Excel proyectada fi	2.000,68	2.746,47	3.229,83	3.531,17	4.000,86			

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

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

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

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

Fuente: Elaboración de los autores.

En resumen, las proyecciones de crecimiento que se han estimado para el sector, están centradas en lograr recuperar el mercado de exportaciones que en su momento la industria había logrado en el año 2009, para que de esta manera al año 2025 el volumen registrado de exportaciones sea igual o superior a la cifra de 314 millones de dólares.

Posteriormente se proyecta que, para el periodo de 2025 a 2032, se tenga un crecimiento medio acorde a lo observado en la región, de tal manera que en este último año de las proyecciones del Plan de negocios, la industria llegue a niveles de 458 millones de dólares.

A pesar de la importancia de los Indicadores Líderes, los cuales muestran el norte y ponen las metas sobre las que la industria va a evaluarse de cara al corto, mediano y largo plazo, es fundamental asociar a dichos Indicadores unas variables de seguimiento, que lleven a calcular los Indicadores correspondientes a cada Iniciativa. Éstos impulsarán el desarrollo de la productividad y competitividad de la Industria, y, de igual manera, podrán ser administrados y gestionados por el Comité Directivo y los actores del Plan de negocios, de cara a lograr las metas de crecimiento esperadas.

De acuerdo a la Estructura del Plan de negocios, se identificaron por cada Línea Estratégica, sus Iniciativas y Paquetes de trabajo, así como los Indicadores que deberán ser gestionados para medir constantemente el avance de las metas, y tomar las acciones que se requieran para encausar a la industria hacia el logro de los objetivos.

A continuación se presenta el Cuadro de Mando de Indicadores impulsores definidos para cada Línea Estratégica y sus Iniciativas, con las respectivas metas que orientarán el cumplimiento de la Visión y crecimiento de la Industria a mediano y corto plazo.

3.2 Indicadores de seguimiento. Línea estratégica LE-1 - Fortalecimiento sectorial a través de la innovación en la gestión empresarial y la formación especializada en la industria de la comunicación gráfica

Línea Estratégica	Iniciativa	Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Métrica del Indicador	Fórmula del Indicador	Meta del Indicador
LE - 1 Fortalecimiento sectorial a través de la innovación en la gestión empresarial y la formación especializada en la industria de la comunicación Gráfica	I - 1 Establecer una red para la innovación en la gestión y formación técnica especializada	Porcentaje de pares vinculados a la Red	Identificar los pares nacionales e internacionales posibles y los pares nacionales e internacionales vinculados [Elaborar un inventario de pares nacionales e internacionales]	(Pares nacionales e internacionales vinculados a la Red / Número de pares nacionales e internacionales identificados) x 100	$(PNIV/PNII) \times 100 = IC^2(pniv)$	Vincular a no menos del 60% de los pares nacionales e internacionales, identificados.
	I - 2 Fomentar la cultura innovadora en la gestión de la alta y media gerencia de las empresas del sector	Porcentaje de empresas formadas en Innovación en la gestión	Desarrollar competencias fundamentales en los equipos directivos y líderes de las empresas de la Industria	(Empresas formadas en Innovación en la gestión / Empresas tomadas como potencial de intervención) x 100	$(EFIG / ETP) \times 100 = IC(fig)$	Formar al 2020 a no menos del 70% de las empresas tomadas como potencial de intervención (517) ³
		Número de empresas clasificadas por estadio de desarrollo de acuerdo a la metodología del Consultor	Lograr clasificar las Empresas por estadio de desarrollo [Definición de la línea de base para evaluar continuamente la innovación en la gestión de las empresas del sector]	Empresas clasificadas en los estadios de desarrollo	Número de empresas clasificadas por estadio de desarrollo	Clasificar el 100% de las empresas tomadas como potencial de intervención y que en ningún caso ese número sea inferior a: 300 microempresas; 153 pequeñas; 55 medianas y 9 grandes.
Línea	Iniciativa	Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Métrica del Indicador	Fórmula del Indicador	Meta del Indicador

² IC: Es la abreviatura que utilizaremos para Indicador de Cobertura.

³ Tomando como referencia los datos de Confecámaras en 2014, se define como meta objetiva de Intervención en el Plan de negocios al 2032, impactar a 517 empresas, distribuidas en 300 micro empresas (5% del dato 2014), 153 pequeñas empresas (26,2% del dato 2014), 55 medianas empresas (47% del dato 2014), y 9 grandes empresas (33,3% del dato 2014).

Estratégica						
LE - 1 Fortalecimiento sectorial a través de la innovación en la gestión empresarial y la formación especializada en la industria de la comunicación Gráfica	I - 2 Fomentar la cultura innovadora en la gestión de la alta y media gerencia de las empresas del sector	Porcentaje de programas de formación que cubren las necesidades	Lograr un alto porcentaje de Programas desarrollados de acuerdo a la necesidad identificada	(Programas desarrollados / Programas necesarios identificados) x 100	$(PD/PNI) \times 100 = IC(pd)$	Lograr al 2020 al menos un 80% de Programas desarrollados en Formación en la Innovación en la gestión.
	I - 3 Fortalecer la oferta para la formación técnica y tecnológica de los trabajadores del sector	Porcentaje de empresas fortalecidas en formación técnica y tecnológica de sus trabajadores	Desarrollar competencias fundamentales en los equipos de mandos medios y operativos	(Empresas fortalecidas en formación técnica y tecnológica / Empresas tomadas como potencial de intervención) x 100	$(EFFTT / ETP) \times 100 = IC(efftt)$	Fortalecer al 2020 a no menos del 70% de las empresas tomadas como potencial de intervención (517).
		Cubrimiento de necesidades de capacitación técnica y tecnológica	Lograr cubrir las brechas de formación técnica y tecnológica con programas de capacitación a la medida de las necesidades de la industria	(Programas de capacitación diseñados / Necesidades de capacitación identificadas) x 100	$(PCD / NCI) \times 100 = IC(c)$	Atender al 2020 el 100% de las brechas identificadas.
		Porcentaje de programas de formación que cubren las necesidades técnicas y tecnológicas de los trabajadores del sector	Lograr un alto porcentaje de Programas técnicos y tecnológicos desarrollados de acuerdo a la necesidad identificada	(Programas desarrollados / Programas necesarios identificados) x 100	$(PD/PNI) \times 100 = IC(pd)$	Lograr al 2020 al menos un 80% de Programas desarrollados en Formación en formación técnica y tecnológica para los trabajadores del sector.

Línea Estratégica	Iniciativa	Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Métrica del Indicador	Fórmula del Indicador	Meta del Indicador
LE - 1 Fortalecimiento sectorial a través de la innovación en la gestión empresarial y la formación especializada en la industria de la comunicación Gráfica	I - 4 Implementar proyectos para la innovación en la gestión de las empresas	Cobertura de empresas con Proyectos de Innovación en la gestión implementados	Lograr un alto porcentaje de proyectos implementados en las empresas identificadas como potencial de intervención.	(Número de empresas con Proyectos de innovación en la gestión desarrollados / Número total de empresas identificadas como potencial de intervención) x 100	$(\text{NEPIG}/\text{NTEI}) \times 100 = \text{IC}(\text{nepig})$	Implementar proyectos de Innovación en la gestión en no menos del 70% de las empresas tomadas como potencial de intervención (517).

3.3 Indicadores de seguimiento. Línea estratégica LE-2 - Observatorio para el análisis y vigilancia de tendencias tecnológicas y de mercado

Línea Estratégica	Iniciativa	Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Métrica del Indicador	Fórmula del Indicador	Meta del Indicador
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	Nivel de difusión y despliegue de la información de tendencias tecnológicas y de mercado en el país, a las empresas de la Industria	Lograr un alto nivel de comunicación y despliegue de la información de tendencias tecnológicas y de mercado que se empiece a generar en la Iniciativa	(Número de empresas que reciben información / Número total de empresas identificadas como potencial de intervención) x 100	$(NERI/NTEI) \times 100$. IC(neri)	Lograr en el primer trimestre del 2018 entregar información de tendencias tecnológicas y de mercado en el país a no menos del 60% de las empresas tomadas como potencial de intervención (517).
		Porcentaje de avance del establecimiento del Observatorio ⁴	Medir el grado de avance para disponer de una plataforma especializada, sobre la cual se fundamenten las acciones del Observatorio	(Cronograma ejecutado / Cronograma establecido) x 100	$(CEj / CEs) \times 100$	Lograr el 100% de implementación del cronograma en el 2018. Observatorio operando en 2018.

⁴ Este indicador está condicionado al resultado del Estudio de Factibilidad para verificar la conveniencia de implementar el Observatorio.

Línea Estratégica	Iniciativa	Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Métrica del Indicador	Fórmula del Indicador	Meta del Indicador
LE -2 Observatorio para el análisis y vigilancia de tendencias tecnológicas y de mercado	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	Porcentaje de utilización de la información generada por el Observatorio	Lograr un alto porcentaje de utilización de la información generada por el Observatorio [despliegue de información, para atender las necesidades básicas de información del sector]	(Fuentes tomadas como referencia del Observatorio / Total de fuentes identificadas en el Sector) x 100	$(FTR / TFI) \times 100 = IC(ftr)$	Cubrir no menos del 70% de las fuentes nacionales tomadas como referencia.
		Nivel de utilización de los servicios del Observatorio	Lograr un alto nivel de utilización de los servicios del Observatorio por parte de las empresas de la Industria	(Empresas que demandan estudios/ Empresas tomadas como potencial de Intervención) x 100	$(EDE/ETPI) = IC(ede)$	Cubrir las necesidades de servicios de al menos el 60% de las empresas medianas y grandes del sector al 2020 ⁵ .
		Vinculación comercial de las empresas al Observatorio	Lograr un nivel aceptable de vinculación comercial de las empresas a los servicios del Observatorio	(Número de empresas vinculadas comercialmente al observatorio / Numero de empresas con potencial de Intervención) x 100	$(NEVCO/NEPI) \times 100 = IC(nevco)$	Al 2020 vincular comercialmente al observatorio a no menos del 30% de las empresas definidas como potencial de Intervención (517).

⁵ Tomando como referencia los datos de Confecámaras en 2014, el número de empresas y medianas está distribuido así: 55 medianas empresas y 9 grandes empresas.

3.4 Indicadores de seguimiento. Línea estratégica 3 (LE-3) - Desarrollo de mercados y negocios a través de calidad, encadenamientos e innovación

Línea Estratégica	Iniciativa	Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Métrica del Indicador	Fórmula del Indicador	Meta del Indicador
LE - 3 Desarrollo de mercados y negocios a través de calidad, encadenamientos e innovación	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	Nivel de aplicación de Estándares de Calidad Internacionales	Lograr un nivel aceptable de aplicación de estándares de calidad internacionales	(Número de empresas que aplican los estándares de calidad internacional aplicados / Número total de empresas que se vinculan al proyecto de capacitación y aplicación) x 100	$(NEAEC / NTEV) \times 100 = IC(neaec)$	En el año 2020, lograr que al menos el 50% de las empresas que se vinculan al proyecto de capacitación y aplicación de normas internacionales se certifiquen.
		Reducción del no cumplimiento de reglamentos técnicos	Lograr un nivel aceptable de reducción en el no cumplimiento de reglamentos técnicos	$((\text{Nivel de no cumplimiento de reglamentos técnicos encontrados}^6 - \text{Nivel de no cumplimiento de reglamentos técnicos en 2020}) / \text{Nivel de no cumplimiento de reglamentos técnicos encontrados}) \times 100$	$(NNCE / NNCA) \times 100$	En el año 2020, lograr una reducción de por lo menos el 50% del nivel de no cumplimiento encontrado.
	I - 8 Promover el encadenamiento productivo de grandes empresas con Pymes	Grado de avance del Estudio de la Cadena de Valor de la Industria	Lograr medir el nivel de avance del estudio de cadena de valor, sobre la cual se fundamenten las acciones del encadenamiento	$(\text{Cronograma ejecutado} / \text{Cronograma establecido}) \times 100$	$(CEj / CEs) \times 100$	Estudio de la cadena de valor ampliada (mapeada, cualificada y cuantificada) concluido en el cuarto trimestre del año 2018.

⁶ Una vez inicie la Iniciativa, se deberá realizar la medición de Línea base del no cumplimiento de reglamentos técnicos en la Industria, para tener el referente sobre el cual se evaluará la reducción.

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	Nivel de implementación de proyectos de Encadenamientos de grandes empresas con Pymes	Lograr un nivel aceptable de proyectos de encadenamiento desarrollados o en desarrollo	(Proyectos de encadenamiento desarrollados o en desarrollo / Proyectos de encadenamiento identificados) X 100	(PED/ PEI) x 100 = IC(ed)	En el año 2020, tener un porcentaje de cumplimiento en la generación de proyectos de encadenamiento no inferior al 30% de los proyectos identificados, con ocasión del estudio de la cadena de valor.
	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	Nivel de avance de la Implementación del Sello de la Industria	Lograr medir el grado de avance para la implementación del sello de la industria [Sello que propicie la formalización empresarial y el trabajo colaborativo]	(Cronograma ejecutado / Cronograma establecido) x 100	(CEj / CEs) x 100	Lograr la Implementación y lanzamiento del sello de la industria en el segundo trimestre del año 2019.
		Nivel de otorgación del Sello de la Industria	% de empresas con el sello de la industria [Contar con un sello de la industria que facilite la generación de proyectos colaborativos]	(Empresas que cuentan con el sello de la industria / Empresas tomadas como potencial de intervención) x 100	(ECSI / ETPI) X 100 = IC(esci)	En 2032, por lo menos un 60% de la base de empresas tomadas como potencial de intervención tienen el sello de la industria.

Línea Estratégica	Iniciativa	Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Métrica del Indicador	Fórmula del Indicador	Meta del Indicador
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	Nivel de implementación de proyectos de encadenamientos con sectores atendidos por el PTP	Lograr un alto nivel de proyectos de encadenamiento con los sectores del PTP	(Proyectos de encadenamiento PTP desarrollados / Proyectos de encadenamiento PTP identificados) x 100	$(PED_PTP/PEI_PTP) \times 100 = IC(ed)$	En el año 2032, tener un porcentaje de cumplimiento en la generación de proyectos de encadenamiento PTP, no inferior al 90% de los proyectos PTP identificados.
		Nivel de involucramiento de sectores atendidos por el PTP en proyectos de encadenamientos	Lograr un alto nivel de involucramiento de los sectores atendidos por el PTP en proyectos de encadenamientos con la Industria	(Sectores con proyectos de encadenamiento / Total sectores atendidos PTP) x 100	$(SPE / SA_PTP) \times 100 = IC(pe)$	En el 2032, tener por lo menos el 60% de los sectores atendidos por el PTP con proyectos de encadenamiento con la Industria.
	I - 11 Generar bienes y servicios innovadores que respondan a las necesidades del mercado y que puedan ser objeto de promoción en Procolombia	Nivel de avance del proyecto piloto de Innovación en bienes y servicios	Medir el grado de avance del proyecto piloto e impacto de los hallazgos, iniciativas y mejores prácticas	(Cronograma ejecutado / Cronograma establecido) x 100	$(CEj / CEs) \times 100 = IC(cej)$	Desarrollo proyecto piloto y divulgación del 100% de las mejores prácticas observadas, verificadas y estandarizadas anualmente a partir del segundo trimestre del 2019.
		Nivel de implementación de proyectos de Innovación en las empresas	Lograr un alto nivel de proyectos de innovación implementados en las empresas de la Industria	(Proyectos de innovación desarrollados / Proyectos de innovación formulados) x 100	$(PID / PIF) \times 100 = IC(pid)$	En el año 2032, tener un porcentaje de cumplimiento en la generación de proyectos de innovación desarrollados equivalente al 80% de los proyectos formulados.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES IMPORTANTES

- Para lograr la motivación de todos los actores de la Industria hacia el involucramiento y participación activa en las diferentes actividades del Plan de negocios, es fundamental el rol y liderazgo que deberá asumir el Comité Directivo que se propone como ente principal del modelo de Gobernanza, el cual deberá desarrollar una estrategia de despliegue y comunicación de las Líneas Estratégicas e Iniciativas que conforman el Plan, de tal manera que se garantice el conocimiento profundo del contenido de cada acción que emprenderá la Industria y el papel que cada actor asumirá.
- Una vez socializado y comunicado de manera fuerte el contenido del Plan de negocios de la Industria, es primordial que se instaure el Comité Directivo del Plan de negocios, el cual deberá iniciar la gestión efectiva de cada iniciativa y sus indicadores. De igual manera, se deberán conformar los equipos para la ejecución de las respectivas Iniciativas, de acuerdo con los actores definidos en el Plan de negocios, quienes entrarán a operar bajo los cronogramas definidos.
- El Mapa Estratégico que se presenta al inicio del documento, nos define la Ruta de Intervención y el camino para llegar a la Visión que se ha planteado la Industria al 2032. Dicha ruta está cimentada por el pilar de Formación, en dónde se hace prioritario establecer y poner en operación la Red de Innovación en la gestión y formación técnica especializada, desde donde se iniciará el fortalecimiento de competencias clave para los directivos, líderes, mandos medios y personal operativo; facilitando los procesos de Innovación y modernización de las empresas de cara al mejoramiento de la competitividad hacia mercados internacionales.