

CONFIDENCIAL

Desarrollando Sectores de Clase Mundial en Colombia



**Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo**
República de Colombia

SECTOR INDUSTRIA DE LA
COMUNICACIÓN GRÁFICA

Resumen Ejecutivo

Junio, 2009

Este reporte es para uso exclusivo del cliente. Ninguna de sus partes puede ser circulada, citada o reproducida para distribución fuera de la organización del cliente, sin previa aprobación escrita por parte de McKinsey & Company.

Contenido

1 ANTECEDENTES Y METODOLOGÍA.....	2
1.1 ANTECEDENTES.....	2
1.2 OBJETIVOS Y ALCANCE.....	4
1.3 METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES.....	5
1.4 CONCLUSIONES GENERALES.....	9
1.5 ESQUEMA PARA PROMOVER LA IMPLANTACIÓN.....	11
2 RESUMEN EJECUTIVO PLAN DE NEGOCIOS SECTOR DE LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA.....	15
2.1 SITUACIÓN Y CONTEXTO INTERNACIONAL.....	16
2.2 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.....	23
2.3 ASPIRACIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA.....	26
2.4 INICIATIVAS DE LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA.....	28
2.5 ESQUEMAS PARA GARANTIZAR LA IMPLANTACIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA.....	31

1 Antecedentes y Metodología

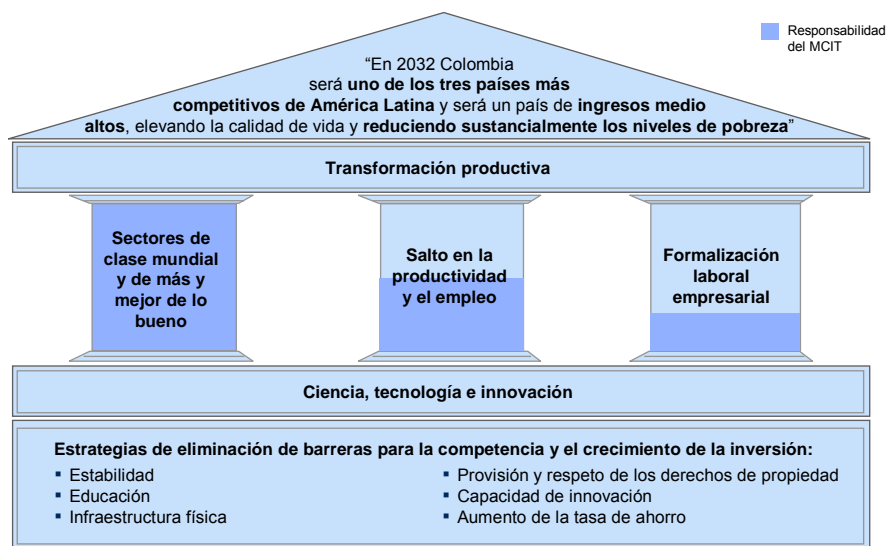
1.1 ANTECEDENTES

En 2007, el gobierno de Colombia y el sector privado se unieron para desarrollar una política nacional de competitividad a largo plazo. El objetivo de esta política era articular una agenda de colaboración entre el sector público y el sector privado y construir las instituciones encargadas de darle continuidad y garantizar la ejecución de las iniciativas que se derivaran del ejercicio. Como resultado, se definió una visión para convertir a Colombia en un país de ingresos medios en 2032; se facilitó la creación del Sistema Nacional de Competitividad (SNC); se creó el Consejo Privado de Competitividad (CNC); y se reestructuró el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT) (Figura 1).

Figura 1

VISIÓN COLOMBIA 2032

Visión Colombia 2032 – SNC(1)



(1) Sistema Nacional de Competitividad

FUENTE: Sistema Nacional de Competitividad (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Alta Consejería Para la Competitividad; Departamento Nacional de Planeación; Consejo Privado de Competitividad)

La Visión Colombia 2032 determinó tres estrategias esenciales para aumentar la competitividad del país: 1) Desarrollar sectores de clase mundial; 2) Aumentar la productividad y el empleo y 3) Formalizar la fuerza laboral. Estas estrategias estarían soportadas por esfuerzos en ciencia, tecnología e innovación y por la eliminación de barreras para la competencia y el crecimiento de la inversión.

Para implementar la primera estrategia, *Desarrollo de sectores de clase mundial*, el MCIT creó el Programa de Transformación Productiva (PTP) con el fin de mejorar la competitividad de los sectores establecidos y acelerar el desarrollo de los sectores emergentes. A fin de garantizar que el proceso fuese incluyente, el Ministerio invitó a diferentes sectores de la economía a concursar para seleccionar los sectores que constituirían el piloto y la primera ola de esta estrategia. En 2008, se realizó el piloto para los sectores de Servicios a distancia (Business Process Outsourcing & Offshoring, BPO&O) y Software. En 2009, se llevó a cabo la primera ola con dos sectores emergentes: Cosméticos & Aseo y Turismo de salud; dos sectores establecidos y estables: Energía eléctrica, bienes & servicios conexos, Industria de la comunicación gráfica, y dos sectores que, si bien ya estaban establecidos, enfrentaban ciertas amenazas: Textiles, Confecciones, Diseño & Moda y Autopartes (Figura 2).

Figura 2

TRAYECTORIA DEL PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA

	2007: Visión Colombia 2032	2008: Sectores piloto	2009: 6 sectores adicionales
Hitos	<ul style="list-style-type: none"> Facilitación de la creación del Sistema Nacional de Competitividad (SNC) Creación del Consejo Privado de Competitividad (CNC) Re-estructuración del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT) 	<ul style="list-style-type: none"> Conformación del equipo en MCIT para el Programa de Transformación Productiva (PTP) Desarrollo de estrategias sectoriales piloto para: <ul style="list-style-type: none"> Servicios a distancia (Business Process Outsourcing & Offshoring, BPO&O) Software 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de estrategias sectoriales para 6 sectores: <ul style="list-style-type: none"> 2 sectores emergentes: Cosméticos & Aseo y Turismo de salud 2 sectores establecidos estables: Energía eléctrica, bienes & servicios conexos, Industria de la comunicación gráfica 2 sectores establecidos amenazados: Textiles, Confecciones, Diseño & Moda y Autopartes
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> Creación de alianzas público-privadas de primer nivel Lanzamiento de política nacional de competitividad 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de las primeras alianzas público-privadas sectoriales 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de alianzas público-privadas adicionales para siguientes sectores

FUENTE: McKinsey

1.2 OBJETIVOS Y ALCANCE

El objetivo del estudio es crear una agenda estratégica para desarrollar sectores de clase mundial, elaborando un plan para mejorar la competitividad de cada sector. Lo anterior incluye diseñar iniciativas que permitan un incremento de las exportaciones y la formalización e inversión en cada uno de los sectores.

Para desarrollar las iniciativas, el plan se fundamenta en la colaboración entre las empresas del sector, la academia y el Gobierno. Por ello, es particularmente importante contar con un proceso incluyente que abarque a todos los entes relevantes. Las estrategias propuestas están diseñadas para ser cumplidas por el sector en general y no por un solo agente de la cadena de valor, o un tipo de empresa en particular. Las estrategias de las empresas del sector deberían apalancarse en los esfuerzos y conclusiones colectivas producto de este trabajo (Figura 3).

Figura 3

OBJETIVOS DEL DESARROLLO DE LOS PLANES SECTORIALES

- 1 **¿Cuál es el objetivo del esfuerzo?**
 - **Crear una agenda estratégica** para desarrollar sectores de clase mundial
 - **Diseñar iniciativas** que permitan un incremento de las **exportaciones, formalización y la inversión** en cada uno de estos sectores
- 2 **¿Cómo se va a trabajar?**
 - Creando **equipos de trabajo sectoriales** para discutir los avances e implicaciones dentro de cada comité
 - Comités sectoriales para discutir resultados e implicaciones
 - Realizando **interacciones con expertos** en cada sector (**en persona o Videoconferencia**) para aprender de las experiencias internacionales
- 3 **¿Cuál es el plan de trabajo?**
 - Elaboración del **plan de negocio para cada uno de los 6 sectores en 12 semanas**
 - **Reunión de cierre conjunta para los 6 sectores**

FUENTE: McKinsey

1.3 METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES

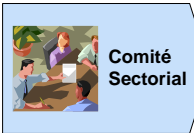


Los Planes de los sectores se desarrollaron con una metodología de trabajo conjunto entre el sector privado, sector público y la consultora. Dado que los planes debían fundamentarse en la colaboración, se diseñó un proceso altamente participativo con la inclusión de empresarios, gremios, miembros del gobierno y academia. El sector privado aportó su conocimiento de la industria, participó activamente en la elaboración del plan de negocios y facilitó la participación incluyente de los actores de sus sectores respectivos. Por su parte, el sector público aportó su conocimiento de la dinámica pública, participó activamente en la elaboración del plan de negocios y lideró el desarrollo de políticas públicas sectoriales y transversales. Por último, la consultora facilitó el desarrollo del plan de negocios aportando la metodología, conocimiento y experiencia internacional, colocando sus recursos y expertos a disposición de los sectores para que el plan de negocios no fuera elaborado de manera aislada.

La participación se materializó a través de tres instancias: (Figura 4)

- El equipo de trabajo con responsabilidad del día-a-día para realizar análisis, obtener datos, hacer entrevistas y talleres, facilitar la generación de ideas y construir los reportes e informes de progreso y los documentos finales. Los equipos de trabajo estuvieron integrados por el gerente del sector privado y sus analistas, el gerente del sector y transversales del sector público y el consultor
- El Comité Sectorial, con reuniones de avance cada dos semanas para discutir y refinar el diagnóstico, las brechas, iniciativas y planes de acción, aportar en la construcción de las recomendaciones y los planes de implementación. Cada comité estuvo integrado por directores gremiales, empresarios líderes y representativos del sector, el gerente del sector y transversales, MCIT y otros ministerios relevantes y Colciencias
- Los talleres de validación, con reuniones mensuales para validar las principales iniciativas bajo una perspectiva más amplia, así como discutir y dar lineamientos para la construcción del plan de negocio. Estos talleres estuvieron integrados por los mismos participantes del comité sectorial más empresarios pequeños y regionales, académicos, otros miembros de la cadena de valor (como, por ejemplo, las ensambladoras para el sector de Autopartes), y otros ministerios y entes gubernamentales relevantes (como, por ejemplo, el Sena)

Figura 4

INSTANCIAS PARA QUE LOS SECTORES PARTICIPARAN

	Integrantes y frecuencia	Rol
 <p>Comité Sectorial</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecuencia: Cada 2 semanas ▪ Directores gremiales ▪ Empresarios líderes y representativos del sector ▪ Gerente del sector y transversales MCIT ▪ Otros ministerios relevantes y Colciencias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discutir y refinar el diagnóstico, las brechas, iniciativas y planes de acción ▪ Aportar en la construcción de las recomendaciones ▪ Aprobar los planes de implementación
 <p>Talleres de validación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecuencia: Cada mes ▪ Miembros del comité sectorial más: <ul style="list-style-type: none"> – Empresarios pequeños y regionales – Académicos – Otros miembros de la cadena de valor – Otros ministerios e instituciones relevantes (p.ej. Sena) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Validar las principales iniciativas bajo una perspectiva más amplia ▪ Discutir y dar lineamientos para la construcción del plan de negocio
 <p>Equipo de Trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecuencia: diaria ▪ Gerente sector privado ▪ Gerente sector público ▪ Gerentes transversales MCIT ▪ Analistas del sector privado ▪ Consultor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar análisis, obtener datos, hacer entrevistas y talleres ▪ Facilitar la generación de ideas ▪ Construir los reportes y documentos de progreso y documentos finales

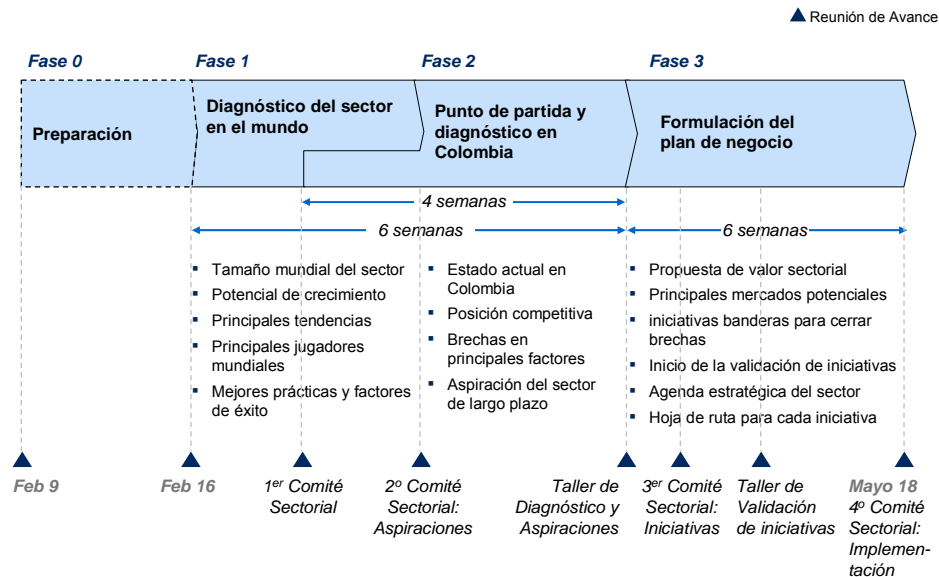
FUENTE: McKinsey

El proyecto se llevó a cabo durante tres meses en paralelo en los seis sectores y fue dividido en tres fases: (Figura 5)

- La Fase 1, *Diagnóstico del sector en el mundo*, tuvo como propósito comprender el tamaño del sector a nivel global, su potencial de crecimiento, las principales tendencias y jugadores mundiales, así como las mejores prácticas y factores de éxito
- La Fase 2, *Diagnóstico del sector en Colombia*, tuvo como finalidad revisar el estado del sector en Colombia, la posición competitiva del país y sus brechas en los principales factores que afectan la productividad, así como definir una aspiración del sector de largo plazo
- La Fase 3, *Plan de negocio del sector*, tuvo como objetivo estudiar la propuesta de valor sectorial, los principales mercados potenciales, las iniciativas banderas para cerrar brechas, validar las iniciativas y definir una agenda estratégica del sector que se plasmaría en hojas de ruta para cada iniciativa

Figura 5

PLAN DE TRABAJO PARA LOS SEIS SECTORES



Cada uno de los equipos tuvo acceso a expertos de la empresa consultora McKinsey & Co. mediante videoconferencias o reuniones presenciales específicas para cada sector las cuales fueron grabadas en vivo. Estos expertos aportaron sus experiencias y el conocimiento de la consultora describiendo tendencias y jugadores internacionales así como oportunidades para Colombia y mercados relevantes, y fueron consultados por los equipos para validar las iniciativas del plan de cada sector. Adicionalmente, el proceso fue incluyente en todos los sectores, incorporando representantes del sector privado y público y varias regiones del país (Figura 6).

Figura 6

PARTICIPANTES EN EL PROCESO

Participantes

	Participantes	Participación de las regiones
24 Comité Sectoriales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresarios: ~ 221 ▪ Gremios: ~ 20 ▪ MPS ▪ MEN ▪ Ministerio de Minas ▪ Colciencias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cámaras de Comercio ▪ Invima ▪ Icontec ▪ Fenalco ▪ Bancoldex ▪ Proexport ▪ MCIT
12 Talleres (4 por VC en el Sena conectando a las regiones)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresarios: ~ 610 ▪ Gremios: ~ 20 ▪ MPS ▪ MEN ▪ Ministerio de Minas ▪ Colciencias ▪ Cámaras de Comercio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DIAN ▪ DANE ▪ Invima ▪ Icontec ▪ Fenalco ▪ Bancoldex ▪ Proexport ▪ MCIT
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas: ~ 90 ▪ Clusters: 2 ▪ Gremios: ~ 6 ▪ Otros: 2 	
Encuestas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Textiles y Conf: 462 respuestas por empresas ▪ Cosméticos: > 60 respuestas ▪ Energía, Turismo de Salud, Autopartes y Comunicación Gráfica: 80 respuestas (~ 20 por sector) 	

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

1.4 CONCLUSIONES GENERALES

Como producto final de este estudio, cada sector definió sus aspiraciones, discutió sus principales brechas de productividad, detalló las iniciativas requeridas para alcanzar la aspiración del sector y debatió el esquema para su implementación. A pesar de las notables diferencias en el punto de partida y la naturaleza de los sectores (2 sectores emergentes Y 4 sectores establecidos de los cuales 2 son estables y 2 están amenazados), existen iniciativas que aplican a la totalidad de ellos e incluso a otros sectores que no hacen parte de este estudio a lo largo de tres frentes transversales, descritos a continuación (Figura 7).

Figura 7

PROYECTOS BANDERA TRANSVERSALES

Tipo de iniciativas	Sector						
	Cosméticos y productos de aseo	Turismo y Salud	Energía	Ind. Gráfica	Textil. Confección diseño y moda	Autopartes	BPO&O/IT
Recursos Humanos	1. Fortalecer la pertinencia educativa adecuada al sector productivo para incrementar su productividad (p.ej. SENA)						
Normatividad				2. Combatir la informalidad y el contrabando			
Fortalecimiento de la industria	3. Desarrollar asociatividad (desde crear asociación hasta desarrollar clusters)						
	4. Desarrollar redes de I + D + i						
Promoción							
Infraestructura							

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Recursos Humanos

En lo que respecta a Recursos Humanos se requiere de una mejora significativa tanto a nivel de programas técnicos como universitarios y de una mayor oferta de capacitación para la gerencia y empleados actuales. Esto se debe a una insuficiencia en el número técnicos, profesionales e investigadores en áreas clave para los sectores, por ejemplo Ingenieros eléctricos en Energía Eléctrica e Ingenieros químicos para Cosméticos y Productos de Aseo.

Garantizar la pertinencia de la oferta educativa requiere de un cambio en la relación con las diferentes entidades educativas. El sector privado y el SENA, por ejemplo, deben establecer una relación cliente-proveedor en la que la industria tenga poder

de decisión sobre la utilización de recursos. Adicionalmente, los centros educativos (universidades, instituciones de educación técnica, tecnológica y no formal) y el sector privado deben estrechar sus vínculos con relaciones ganar-ganar en las que la industria participe activamente en la definición de los programas académicos y genere espacios para que los estudiantes adquieran experiencia en campo. Esta iniciativa aplica en todos los sectores del presente estudio.

Marco Normativo

En el Marco Normativo, el sector público y el gobierno deben trabajar de la mano en la definición e implementación de políticas orientadas a combatir el contrabando. Para ejecutar esta política deben buscarse estrategias a nivel sectorial a fin de garantizar el uso de la ley en los sectores. En consecuencia, se requiere diseñar estrategias a nivel sectorial a lo largo de la cadena productiva, así como crear conciencia sectorial y ciudadana respecto al tema. Esta iniciativa aplica en mayor medida en Textiles, Confecciones, Diseño y Modas, así como en la Industria de la Comunicación Gráfica y Autopartes.

Fortalecimiento de la Industria

En lo que respecta al Fortalecimiento de la Industria se requiere generar dos tipos de habilidades clave para que la industria pueda competir en valor agregado en todos los sectores. La primera es fomentar la asociatividad con el objetivo de que los actores de la cadena trabajen en conjunto, lo cual aplica a todos los sectores. Esta habilidad comprende desde el nivel básico de crear una asociación para Turismo de Salud, pasando por fortalecer el gremio en la industria de la Comunicación Gráfica, hasta desarrollar el Clúster de Energía y el Clúster de Textiles y Confecciones de Medellín.

La segunda habilidad que se requiere en todos los sectores es alinear los objetivos del sector privado, la academia y los centros de investigación para desarrollar innovaciones en productos y procesos que sean viables a nivel productivo y comercial. Lo anterior implica según cada sector, desde coordinar esfuerzos regionales como procesos de certificación en el caso de fibras textiles, hasta coordinar esfuerzos nacionales para crear un solo centro para la investigación, desarrollo e innovación al servicio del sector, con la capacidad de reunir doctores, laboratorios y recursos limitados.

1.5 ESQUEMA PARA PROMOVER LA IMPLANTACIÓN

El hecho de que algunas de las iniciativas descritas en este estudio puedan ser similares a las de ejercicios anteriores (como, por ejemplo, en la Agenda Interna de algunos sectores) que no se hayan realizado aún, demuestra que los sectores necesitan desarrollar una capacidad de ejecución para motivar su transformación. Por esa razón, la implementación de los planes de negocio se debe basar en el mismo modelo de colaboración público-privado realizado a la fecha y en el seguimiento de actividades que hacen parte de iniciativas con responsables claros y un esquema de seguimiento e hitos concretos para alcanzar en los próximos meses. Cada iniciativa tiene una hoja de ruta que contiene los objetivos, actividades, responsables, fechas de entrega, riesgos y presupuesto en las que participa tanto el sector público como el sector privado (Figuras 8 y 9).

Figura 8

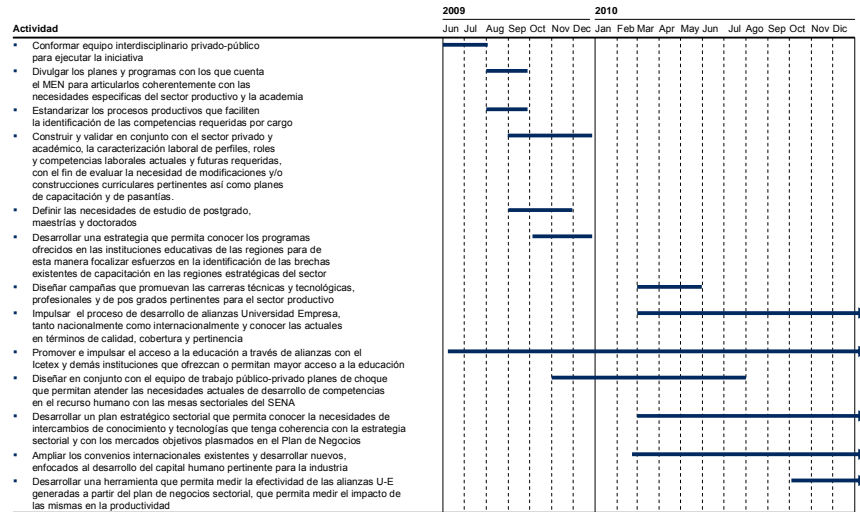
EJEMPLO DE HOJA DE RUTA PARA INICIATIVA TRANSVERSAL DE RR.HH.

Descripción de la iniciativa		
<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer y desarrollar la pertinencia educativa a través de planes y programas acordes con las necesidades del sector productivo para poder articularlas con las Instituciones de Educación Superior (IES), el SENA y las demás entidades que ofrecen educación para el trabajo y desarrollo humano, públicas y/o privadas, nacionales e internacionales, con el objetivo de desarrollar al recurso humano con la calidad y las competencias laborales requeridas 		
Metas y Línea base	Actividades Principales	Fecha de entrega
<ul style="list-style-type: none"> Lograr un acercamiento sostenible y coherente entre el sector productivo y las instituciones educativas, para contar con el recurso humano pertinente y que éste cuente con las competencias necesarias para cerrar las brechas identificadas en capacitación en los sectores de talla mundial. Impulsar y fortalecer el acceso a los programas de educación y capacitación a través de becas, con las instituciones públicas o privadas, nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Conformar equipo interdisciplinario privado-público para ejecutar la iniciativa Divulgar los planes y programas con los que cuenta el MEN para articularlos coherentemente con las necesidades específicas del sector productivo y la academia Estandarizar los procesos productivos que faciliten la identificación de las competencias requeridas por cargo Construir y validar en conjunto con el sector privado y académico, la caracterización laboral de perfiles, roles y competencias laborales actuales y futuras requeridas, con el fin de evaluar la necesidad de modificaciones y/o construcciones curriculares pertinentes así como planes de capacitación y de pasantías. Definir las necesidades de estudio de postgrado, maestrías y doctorados Desarrollar una estrategia que permita conocer los programas ofrecidos en las instituciones educativas de las regiones para de esta manera focalizar esfuerzos en la identificación de las brechas existentes de capacitación en las regiones estratégicas del sector Diseñar campañas que promuevan las carreras técnicas y tecnológicas, profesionales y de pos grados pertinentes para el sector productivo Impulsar el proceso de desarrollo de alianzas Universidad Empresa, tanto nacionalmente como internacionalmente y conocer las actuales en términos de calidad, cobertura y pertinencia Promover e impulsar el acceso a la educación a través de alianzas con el Ictex y demás instituciones que ofrezcan o permitan mayor acceso a la educación Diseñar en conjunto con el equipo de trabajo público-privado planes de choque que permitan atender las necesidades actuales de desarrollo de competencias en el recurso humano con las mesas sectoriales del SENA Desarrollar un plan estratégico sectorial que permita conocer las necesidades de intercambios de conocimiento y tecnologías que tenga coherencia con la estrategia sectorial y con los mercados objetivos plasmados en el Plan de Negocios Ampliar los convenios internacionales existentes y desarrollar nuevos, enfocados al desarrollo del capital humano pertinente para la industria Desarrollar una herramienta que permita medir la efectividad de las alianzas U-E generadas a partir del plan de negocios sectorial, que permita medir el impacto de las mismas en la productividad 	<ul style="list-style-type: none"> Agosto 2009 Octubre 2009 Octubre 2009 Enero 2010 Diciembre 2009 Enero 2010 Junio 2010 Febrero 2010 en adelante Junio 2009 en adelante Agosto 2010 Febrero 2010 en adelante Febrero 2010 en adelante Octubre 2010 en adelante
Equipo	Entidad	Rol
<ul style="list-style-type: none"> Dirección Transversal RRHH Por definir el resto de miembros del equipo público-privado en RRHH 	<ul style="list-style-type: none"> MCIT MEN SENA ICETEX Representante de la Industria Representantes del sector educativo Representantes de la educación no formal 	<ul style="list-style-type: none"> Lidera Apoya Apoya Apoya Apoya Apoya Apoya
Interdependencias con otras iniciativas del sector		
Obstáculos/ riesgos		Inversión requerida
<ul style="list-style-type: none"> Generar confianza en los sectores productivo y educativo para el desarrollo de estas alianzas Falta de apropiación y continuidad en el proceso por parte del sector productivo para el desarrollo del plan de negocios Que el sector productivo no cumpla con los compromisos adquiridos con el sector educativo 		<ul style="list-style-type: none">

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Figura 9

EJEMPLO DE CRONOGRAMA PARA INICIATIVA TRANSVERSAL DE RR.HH.

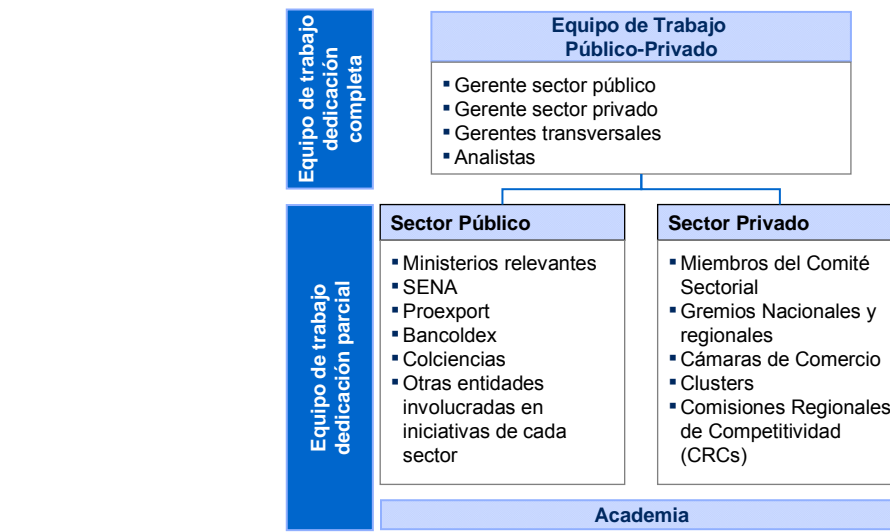


FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Adicionalmente, el sector público ha creado una estructura de seguimiento integrada por un gerente sectorial para cada uno de los sectores, 4 directores transversales y un gerente, un coordinador y un asesor quienes conforman el PTP del MCIT (Figura 10).

Figura 10

ESQUEMA DE SEGUIMIENTO PROPUESTO

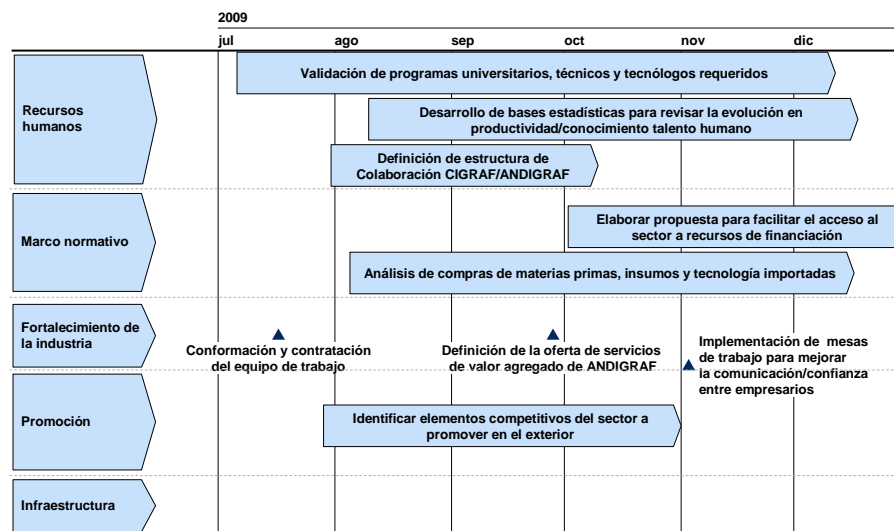


Del sector privado se espera que adquiera capacidad de ejecución si se compromete con: 1) conformar un equipo de trabajo permanente que se dedicará con exclusividad a la implementación de estas iniciativas, 2) dedicar el liderazgo de un grupo de empresarios dueños del proceso con poder de convocatoria, capacidad de movilizar personas, entidades y recursos económicos, 3) garantizar los recursos financieros para la implementación de iniciativas que así lo requieran, y 4) mantener el enfoque y priorización en las iniciativas descritas en este plan de negocios.

Para motivar la continuación de la dinámica de colaboración alcanzada a la fecha y empezar a producir resultados rápidamente, se elaboró un cronograma con hitos correspondientes del programa para los próximos 12 meses (Figura 11A y 11B). Por último, se contempla una revisión periódica cada dos años del plan estratégico del sector a fin de ajustarlo a los cambios en el entorno y en la industria (Figura 12).

Figura 11A

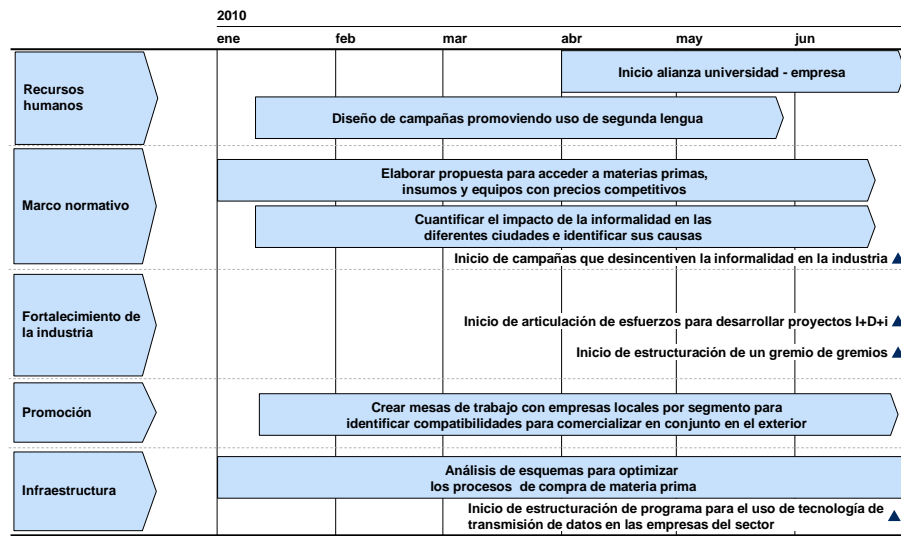
ACTIVIDADES SEGUNDO SEMESTRE DE 2009



FUENTE: Equipo de trabajo

Figura 11B

ACTIVIDADES PRIMER SEMESTRE DE 2010

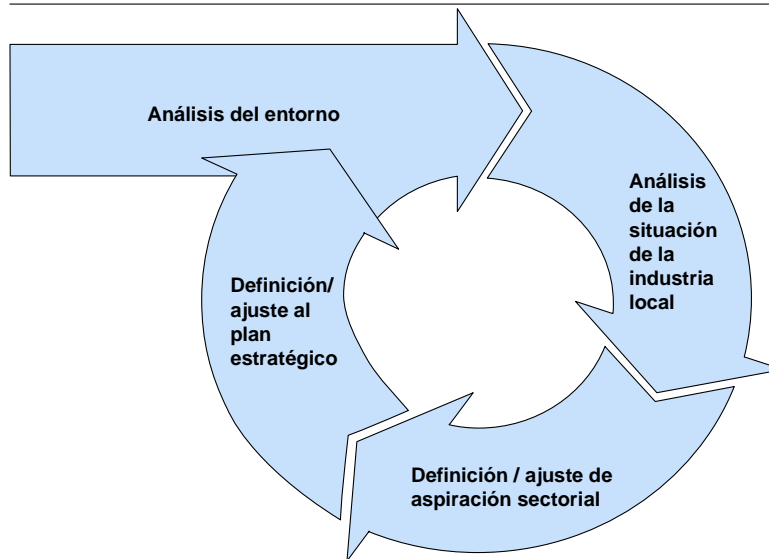


FUENTE: Equipo de trabajo

Figura 12

REVISIÓN PERIÓDICA DEL PLAN DE TRABAJO

La planeación estratégica debe ser un proceso permanente



FUENTE: McKinsey

2 Resumen Ejecutivo Plan de Negocios Sector de la Industria de la Comunicación Gráfica

Colombia tiene hoy la oportunidad de desarrollar su sector Industria de la Comunicación Gráfica y generar al menos US\$ 3.4 Mil Millones¹ en ingresos, multiplicando el sector casi 4 veces y generando 19 Mil nuevos empleos en el año 2032, pasando de 25 a 44 mil personas empleadas en el sector.

Este escenario es conservador si se considera el potencial de aumento del consumo interno de acuerdo con la evolución esperada del ingreso per cápita al 2032 y el potencial de crecimiento de las exportaciones. Por un lado, el consumo interno podría duplicarse si se ajustara a los estándares internacionales de acuerdo con el nivel actual de ingresos del país, y aumentar de acuerdo a las proyecciones de crecimiento del PIB per cápita estimadas para el 2032², hasta alcanzar US\$ 4.4 mil millones (Figura 13). Por otro lado, las exportaciones podrían mantener o aumentar su participación de la producción local. Si se mantiene el peso de las exportaciones dentro de la producción, se esperaría que alcancen US\$1.5 mil millones en 2032.

¹ Dólares constantes 2007

² El Banco Mundial estima que el PIB per cápita real crecerá un 3.0% anual entre el 2007 y el 2032 para pasar de US\$ 3,968 en el 2007 a US\$ 8,214 en el 2032. La estimación del consumo per cápita para el 2032 se hizo con base en una regresión con un número representativo de países

Figura 13

PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN TOTAL Y EMPLEOESTIMADO

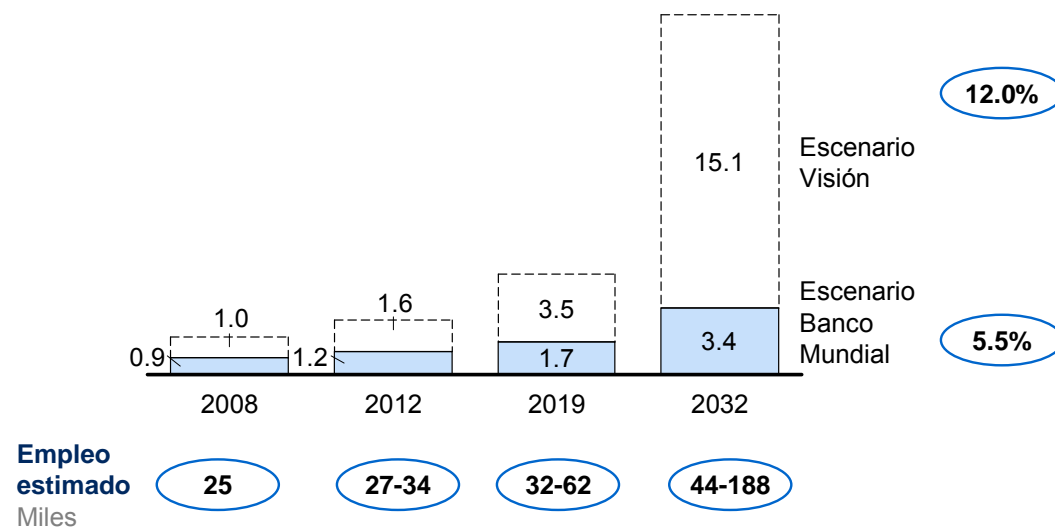
Ingresos, US\$ Miles de Millones

Aspiración de ingresos

Industria de la Comunicación Gráfica

TACC

Porcentaje



FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Para alcanzar esta aspiración de crecimiento, Colombia debe comprometerse con un programa sectorial de largo plazo que le permita desarrollar nuevas habilidades y eliminar barreras que actualmente comprometen la competitividad del sector. Lograr la transformación sectorial no sólo implica implantar una serie de iniciativas que se han identificado, sino, en especial, regirse por el proceso de seguimiento a la implantación que ha sido diseñado y que permitirá garantizar las metas planteadas.

2.1 SITUACIÓN Y CONTEXTO INTERNACIONAL

La cadena de valor del sector la preceden la producción de pulpa y la producción de papel y cartón, y la procede la comercialización (Figura 14). Dentro de la Industria de la Comunicación Gráfica se encuentran los segmentos de Empaques y Etiquetas, Publicitario y Comercial, Editorial y finalmente Periódicos y Revistas (Figura 15).

Figura 14

CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA ESTIMADO

	Tamaño US\$ Miles de Millones, 2005	Jugadores seleccionados	Observaciones
	~29.3 ⁽¹⁾	<ul style="list-style-type: none"> Aracruz/VCP Suzano Stora Enso Botnia 	<ul style="list-style-type: none"> Se espera que la capacidad de producción aumente 18% al 2012, del cual Brasil representa la mitad de ese crecimiento
	~87 ⁽²⁾	<ul style="list-style-type: none"> International Paper UPM Stora Enso 	<ul style="list-style-type: none"> El consumo de papel en EE.UU. y Japón ha decrecido 2.5% y 0.8% entre 2005 y 2007
	582	<ul style="list-style-type: none"> RR Donnelley Quebecor Bertelsman Amcor Toppan Printing 	<ul style="list-style-type: none"> Industria altamente fragmentada con alta presión para bajar precios Tendencia a desarrollar impresión en países de bajo costo para productos sin sensibilidad a la entrega
	ND	<ul style="list-style-type: none"> Borders Barnes & Novel Wal-mart 	<ul style="list-style-type: none"> Clientes cada vez con mayor poder sobre los impresores dada la sobre oferta presente en el sector

⁽¹⁾ 29,3 = 54,4 millones de tons x \$598/ton x 90% utilización de capacidad /1000

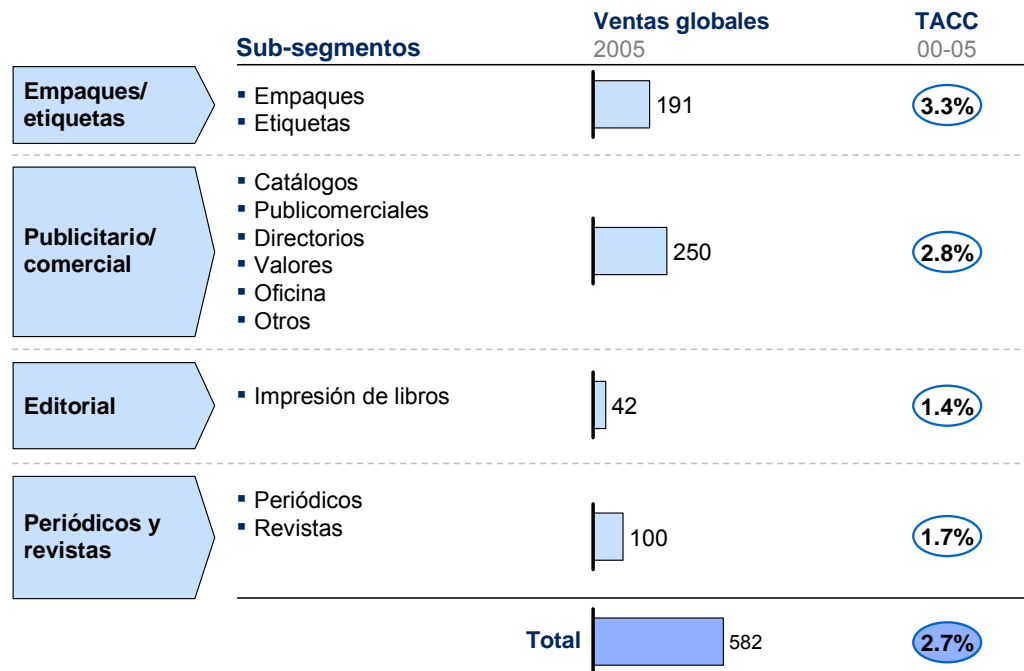
⁽²⁾ 87= 112 millones de tons x \$780/ton /1000

FUENTE: Risi; Pim International; Análisis equipo de trabajo

Figura 15

COMPONENTES DE LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA EN EL MUNDO

US\$ Miles de Millones



FUENTE: Pira International. En adelante usando tasa de cambio Euro Dólar 2005; Análisis equipo de trabajo

Crecimiento del sector en Colombia y exportaciones

La Industria de la Comunicación Gráfica ha experimentado crecimientos anuales superiores a 10% y exportaciones 12% desde el 2006, lo cual es un crecimiento notable en un sector que en el mundo no supera el 3% de crecimiento anual (Figura 16). Esto se explica por el alto potencial de crecimiento debido a que el consumo interno de productos impresos Colombia está por debajo del consumo que debería tener de acuerdo a su nivel de ingresos, y por la positiva dinámica de exportaciones colombianas, siendo el segundo país en exportaciones después de México, el segundo en crecimiento de exportaciones después de Perú y el primer exportador de libros de América Latina (Figura 17). A pesar de esto, casi 40% de las exportaciones se dirigen a Venezuela, las cuales están amenazada por la inestabilidad política y comercial (Figura 18).

Figura 16

TAMAÑO DE LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA ESTIMADO EN COLOMBIA

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

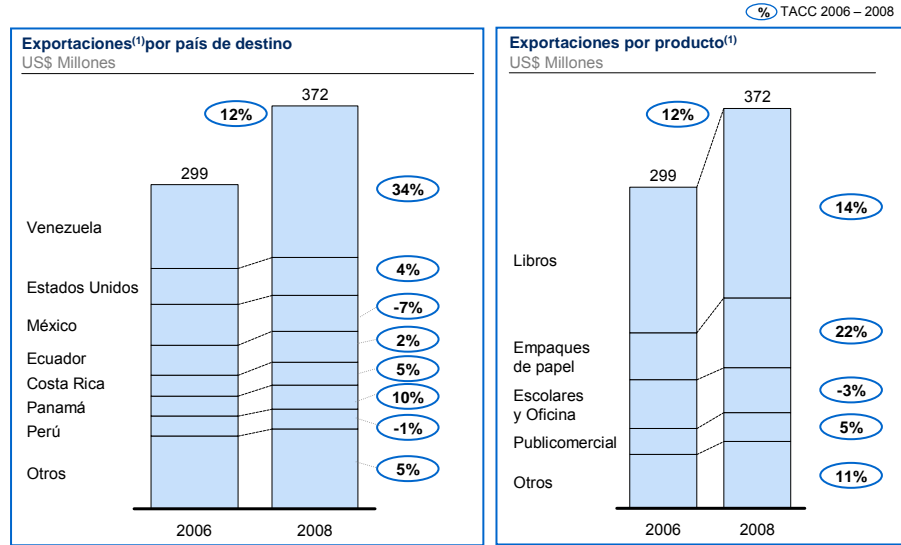
⁽¹⁾ Cálculos Andigraf

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

FUENTE: DANE; EOIC (Encuesta de Opinión Industrial Conjunta), Pira Internacional; Análisis equipo de trabajo

Figura 17

CRECIMIENTO DE EXPORTACIONES COLOMBIANAS



(1) Incluye Zonas Francas
FUENTE: Andigraf

Figura 18

EXPORTACIONES DE PRINCIPALES PAÍSES LATINOAMERICANOS

US\$ Millones



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

FUENTE: DANE; Andigraf - Investigaciones económicas

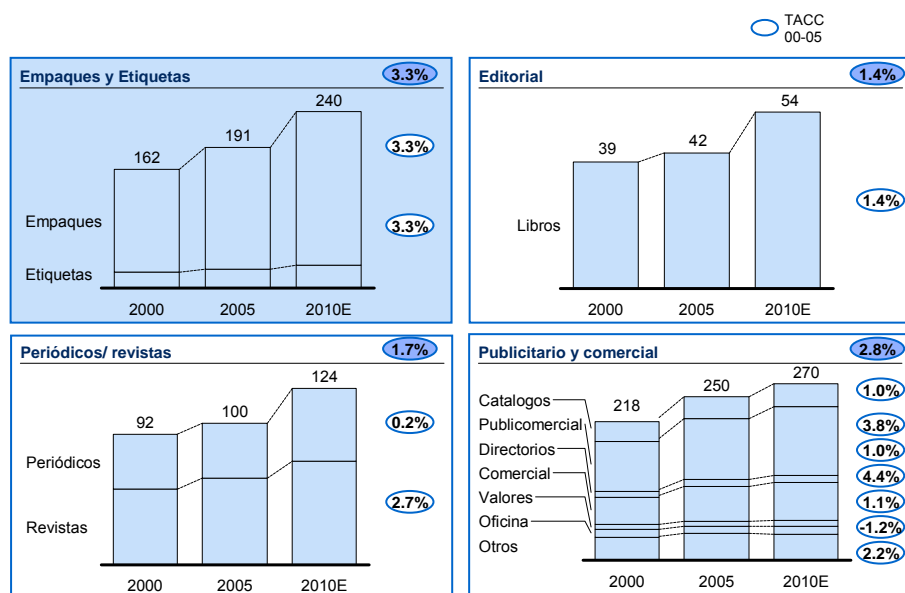
Crecimiento del sector a nivel mundial

A nivel mundial se observan crecimientos del 2.7% en promedio entre 2000 y 2010 (proyectado), compuesto por 1.4% Editorial, 1.7% Periódicos y Revistas, 2.8% Publicitario y Comercial y 3.3% Empaques y Etiquetas (Figura 19). Las regiones que más crecen en el mundo son los países en desarrollo, liderados por América Latina 4.3% y Asia 3.4%, mientras países maduros con alta penetración crecen menos como Norteamérica 2.7% y Europa 1.8% (Figura 20). La industria global se afecta parcialmente por la crisis económica mundial ya que el crecimiento en segmentos como Empaques y Publicitarios está atado al crecimiento del PIB, sin embargo el mayor efecto es la reducción del consumo de papel en segmentos como Periódicos, Revistas y Editorial, sobre todo en países desarrollados, impulsados por la sustitución por medios electrónicos y conciencia ambiental reduciendo la demanda. No obstante, se espera que países como América Latina continúen aumentando su consumo interno y sus exportaciones dado el relativo bajo volumen de producción mundial.

Figura 19

CRECIMIENTO MUNDIAL DE SEGMENTOS GRÁFICOS

US\$ Miles de Millones

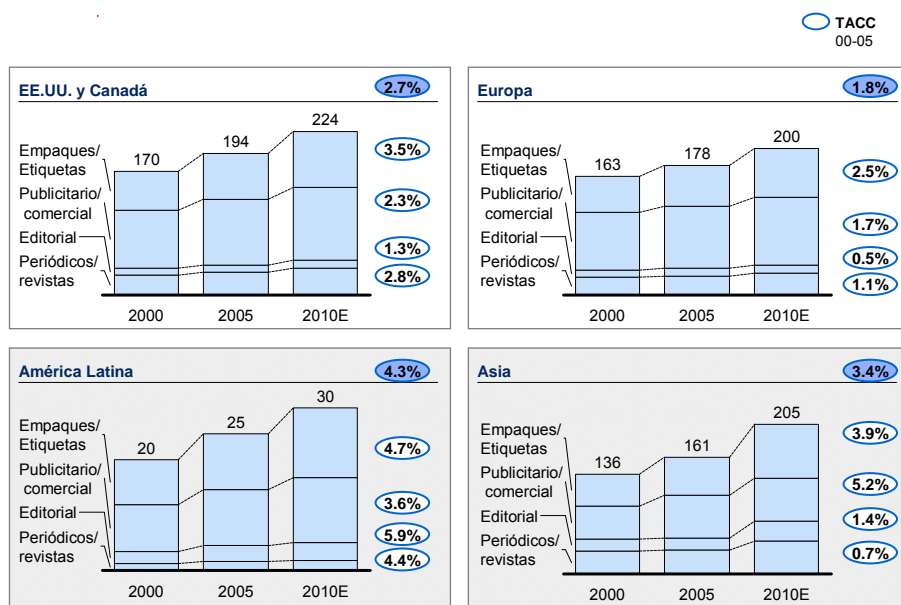


FUENTE: Pira Internacional; Análisis equipo de trabajo

Figura 20

CRECIMIENTO DE REGIONES PRINCIPALES

US\$ Miles de Millones



FUENTE: Pira International; Análisis equipo de trabajo

Tendencias principales

Hay una serie de tendencias que están marcando el desarrollo de la industria a nivel mundial, entre las cuales las más importantes son:

- “Print on demand”: Los clientes ordenan imprimir según la necesidad o la venta real de sus productos, demandando menores tirajes, tiempos de entrega, conllevando a la impresión digital como alternativa económica y trasladando al impresor la responsabilidad de planificar demanda y administrar inventarios
- “Offshoring”: Traslado de actividades a países con estructura de costos menores, con actividades que incluyen desde la creación de contenido hasta la impresión
- Digitalización de contenido: Consumo de contenido en medios digitales, disminuyendo los costos de cambio de proveedor y reduciendo la demanda de medios impresos, en particular libros de educación y profesionales

- Conciencia ambiental: Orientación de la demanda a productos biodegradables, reciclables y con bajo consumo de recursos, provocando la optimización de empaques y minimización de materiales
- Diferenciación de productos a través de empaques: Demandando innovación y colaboración para el desarrollo conjunto entre productor y clientes
- Servicios adicionales a impresión: Clientes demandan servicios adicionales al dejar de percibir la calidad de la impresión como factor diferenciador, obligando a los impresores a ofrecer servicios de valor agregado

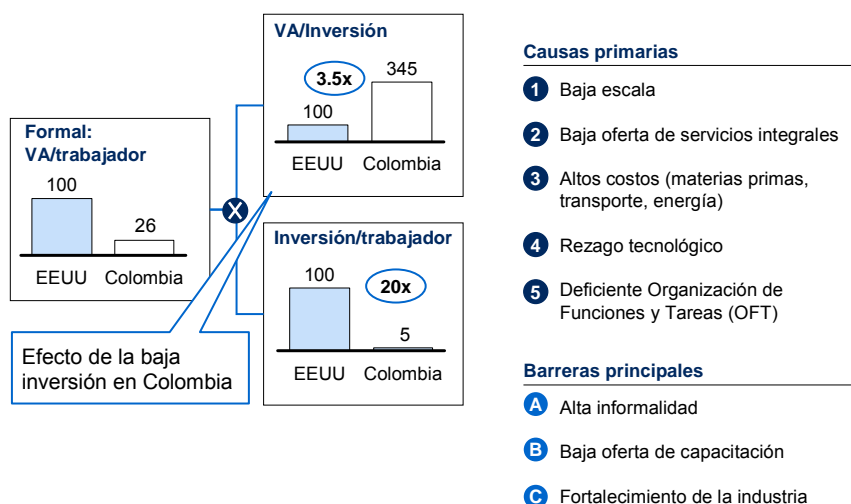
2.2 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Las tendencias mundiales generan oportunidades interesantes para Colombia en cuanto a la digitalización y tercerización de servicios de valor agregado como edición y procesamiento de contenido digital en español para toda la región, e incluso el mercado hispano en EE.UU. La industria colombiana debería aprovechar su buen posicionamiento actual en libros para desarrollar servicios relacionados y productos innovadores. La principal amenaza internacional que enfrenta la industria es la comoditización de la impresión, la cual afectará el mercado interno y las exportaciones al competir con países productores de bajos costos que impulsen la dependencia del precio como factor determinante de compra. Por esta misma razón jugadores importantes mundiales se han movido más allá de la impresión y han desarrollado nuevos servicios apalancándose en nuevas tecnologías.

El sector enfrenta diversos desafíos en el mercado interno que requiere superar para capturar las oportunidades. Colombia tiene una baja productividad, sólo 26% de la productividad relativa por empleado frente a EE.UU. (Figura 21).

Figura 121

PRODUCTIVIDAD Y BARRERAS PRINCIPALES



FUENTE: DANE Global Insight-WIM; Análisis equipo de trabajo

Estos niveles de productividad no mejorarán mientras el sector no desarrolle nuevas habilidades, superando las siguientes barreras:

- **Las empresas colombianas tienen una baja participación de servicios de valor agregado dentro de sus ventas.** Se estima que los servicios de valor agregado alcanzan apenas el 1% de las ventas, lo cual expone el sector a la comoditización que está sufriendo la impresión en el mundo
- **Colombia tiene altos costos de materias primas, en particular papel.** El papel es el componente más importante dentro de los costos de la Industria de la Comunicación Gráfica y debido a que la producción local es insuficiente, debe importarse la mayoría del consumo. A pesar de esto, el papel tiene arancel de 15% y los altos costos logísticos de transporte y electricidad hacen menos competitiva la producción nacional para exportación
- **Existe un alto rezago tecnológico agravado por una baja inversión extranjera directa (IED) y una baja inversión en maquinaria.** Colombia recibe entre US\$ 2 y 7 millones de dólares de IED anual, mientras otros países como República Checa recibe aproximadamente US\$ 500 millones. Por otro lado, una buena base tecnológica no sólo es una plataforma para competir en el exterior sino una herramienta para potenciar el mercado local. A pesar que la maquinaria antigua genera

ineficiencias como mayores desperdicios de papel, se estima que apenas 10% de la maquinaria importada es nueva

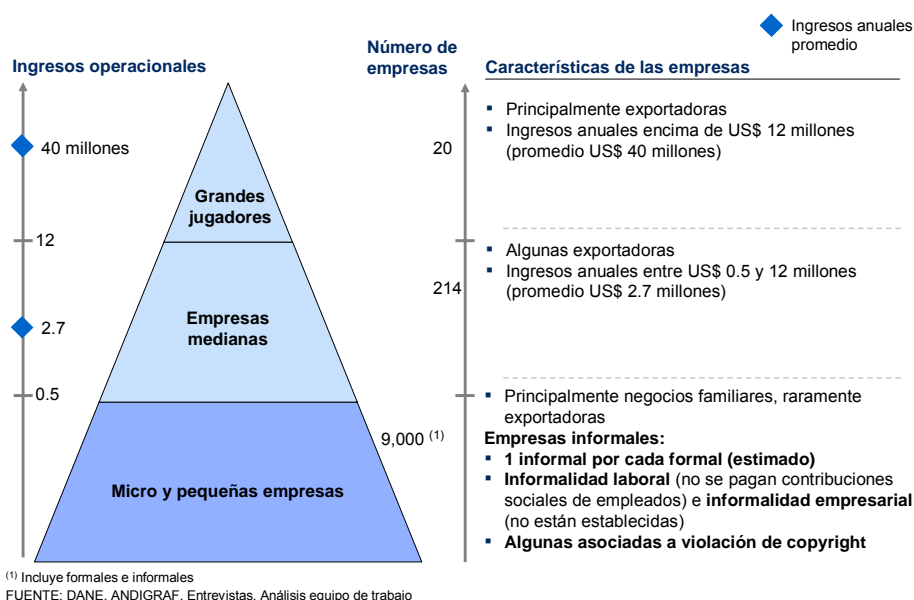
- **El sector está altamente fragmentado y tiene una alta informalidad.** De las 9,000 empresas pequeñas con ingresos inferiores a US\$ 500,000 en el país, se estima que la mitad de ellas no están constituidas formalmente como empresas y no pagan prestaciones sociales a sus empleados. Adicionalmente, los impresores informales están asociados con violaciones de copyright y falsificación (Figura 22)
- **Existe oportunidades para mejorar la organización de funciones y tareas a lo largo de la cadena productiva.** Debido a las bajas barreras de entrada del sector, muchas empresas pequeñas participan. Muchas de estas pequeñas empresas (formales e informales) destruyen valor en la industria al competir por precio, ofertando a menudo por debajo de su costo debido a desconocimientos de costeo y producen quiebras, fallas en las entregas y baja confiabilidad en la industria. Adicionalmente el sector carece de servicios de educación para desarrollar habilidades en comercio exterior y gestión de operaciones y talento humano, entre otros

Figura 22

ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA EN COLOMBIA

ESTIMADO

US\$, 2007



2.3 ASPIRACIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA

Para superar estas barreras y lograr un nivel de competitividad similar al de los países de talla mundial, el sector deberá desarrollar las siguientes habilidades:

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

Al lograr estas habilidades, el sector de de Colombia podría ser reconocido como un campeón regional en la Industria de la Comunicación Gráfica. El sector deberá alcanzar esta meta en forma escalonada, como se ilustra en la Figura 23:

Figura 23

ESTRATEGIA DE LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN NO EXHAUSTIVO GRÁFICA

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



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

⁽²⁾ Incluye exportaciones

FUENTE: Comité sectorial de aspiraciones; Análisis equipo de trabajo

- En el corto plazo (2009 – 2012), Colombia debe diversificar sus mercados incrementando su penetración en EE.UU., México y otros países de la región. Adicionalmente, debe desarrollar habilidades que le permitan ofrecer productos de alta calidad, competitivos en precio para exportación regional y para venta doméstica como libros y empaques
- En el mediano plazo (2013 -2019), Colombia debería diversificar su oferta aumentando las exportaciones en segmentos no tradicionales de empaques y servicios de valor agregado. Para esto debe desarrollar habilidades e invertir en I+D+i y realizar alianzas internacionales para penetrar mercados como Chile y EE.UU.
- En el largo plazo (2020 – 2032), Colombia debe observar los frutos de sus inversiones anteriores y alcanzar el reconocimiento internacional como productor reconocido en servicios digitales. El mercado regional deberá estar conquistado y la industria deberá estar fuertemente internacionalizada

2.4 INICIATIVAS DE LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA

Para llevar a cabo esta estrategia es necesario generar cambios importantes en lo que respecta a recursos humanos, marco normativo, fortalecimiento de la industria, promoción e infraestructura:

Recursos Humanos

En Recursos Humanos se requiere de una mejora significativa tanto a nivel de programas técnicos como universitarios, y de una mayor oferta de capacitación para la gerencia y empleados actuales. Garantizar la pertinencia de la oferta educativa requiere de un cambio en la relación con las diferentes entidades educativas, en las que ANDIGRAF y CIGRAF debe participar activamente. El sector privado y el SENA a través del CENIGRAF, deben establecer una relación cliente-proveedor en la que la industria tenga poder de decisión sobre la utilización de recursos.

Marco Normativo

En el marco normativo, el sector público y el gobierno deben trabajar de la mano en la definición e implementación de políticas orientadas a crear condiciones que permitan competir con costos y niveles de valor agregado adecuados, como la firma de tratados de libre comercio en países objetivo y la atracción de la inversión extranjera. Adicionalmente, el sector debe trabajar estrategias específicas junto con el gobierno para reducir la informalidad, incentivar el consumo de material gráfico y fortalecer el mercado interno mediante una competencia equitativa. Para alcanzar este objetivo, la industria debe empezar a interactuar con el gobierno como una única cadena de valor.

Fortalecimiento de la industria

En la categoría de fortalecimiento de la industria, el sector privado debe realizar un esfuerzo importante para fortalecer la asociación gremial ampliando sus funciones y oferta de servicios, lo cual le permitirá implantar varias de las demás iniciativas. El sector privado debe fomentar además la asociatividad entre los miembros de la industria y a lo largo de la cadena de valor para la compra de insumos y la comercialización en el exterior. Paralelamente, el sector privado, la academia y los centros de investigación deben alinear sus objetivos a través de redes de I+D+i. Lo anterior permitirá al sector orientar la transformación de la industria hacia servicios digitales.

Promoción

En cuanto a la promoción de la industria, es importante que el sector privado y Proexport realicen esfuerzos conjuntos para promocionar el sector a nivel internacional y abrir nuevos mercados.

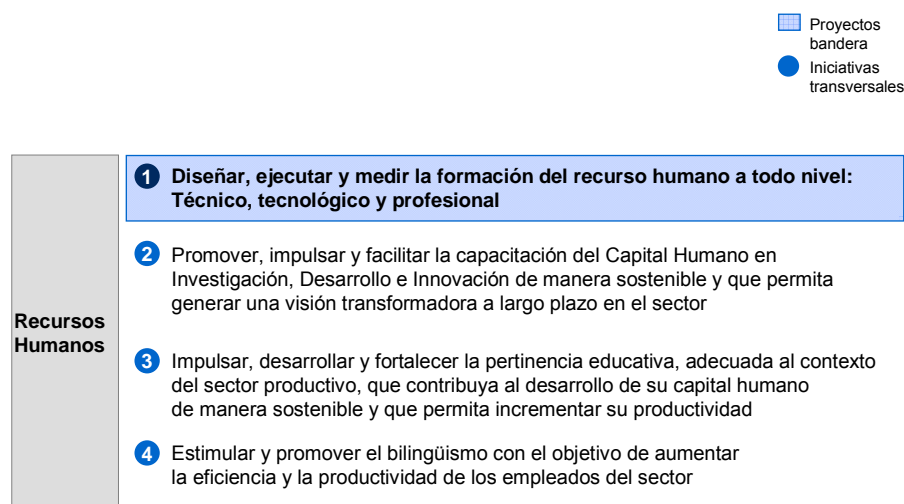
Infraestructura

En cuanto a infraestructura, el objetivo es identificar los puntos más críticos en materia de infraestructura no eléctrica que afecten el desarrollo del sector y socializarlos con los entes pertinentes, así como mejorar el uso de TICs para facilitar comercio B2B en el exterior.

A continuación las Figuras 24, 25 y 26 ilustran las iniciativas del sector.

Figura 24

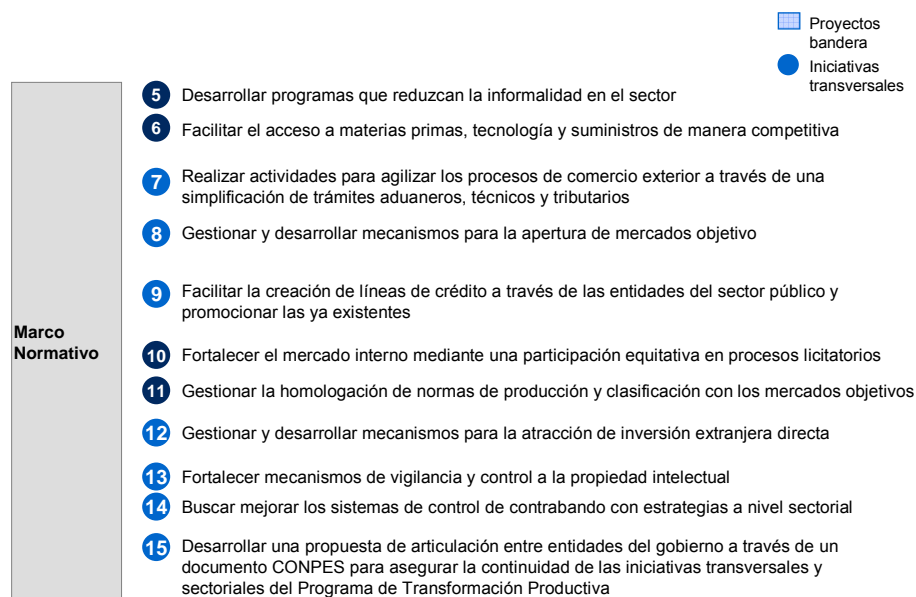
INICIATIVAS DE RECURSOS HUMANOS



FUENTE: Comité y taller de aspiraciones; Análisis equipo de trabajo

Figura 25

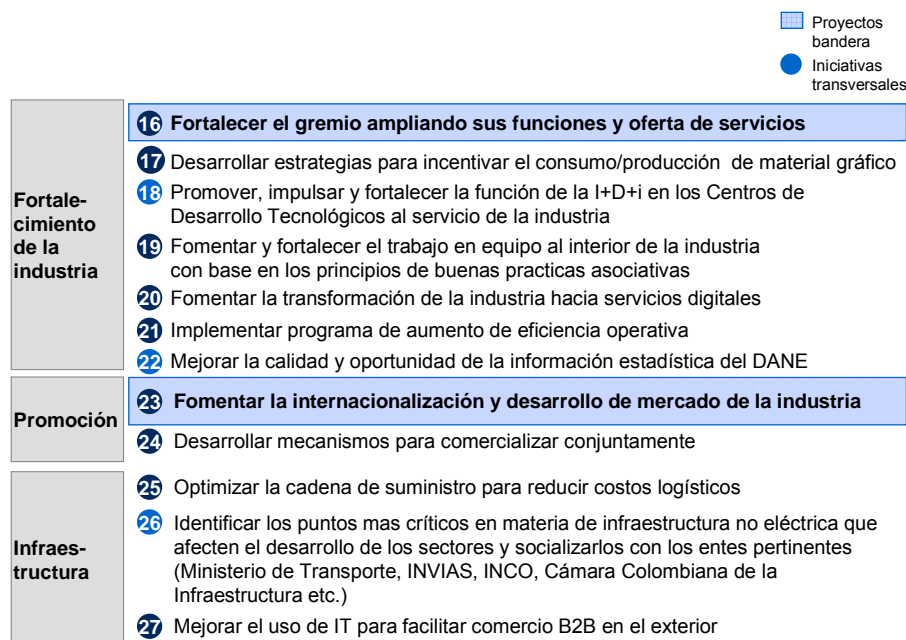
INICIATIVAS DE MARCO NORMATIVO



FUENTE: Comité y taller de aspiraciones; Análisis equipo de trabajo

Figura 26

INICIATIVAS DE FORTALECIMIENTO DE LA INDUSTRIA, PROMOCIÓN E INFRAESTRUCTURA



FUENTE: Comité y taller de aspiraciones; Análisis equipo de trabajo

2.5 ESQUEMAS PARA GARANTIZAR LA IMPLANTACIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA

Si bien en ejercicios anteriores como por ejemplo el estudio Monitor de 1993 o la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad de 2007 se han propuesto iniciativas que pudieran ser similares a algunas de las contenidas en este estudio, muchas de esas iniciativas no se han implantado debido a que carecían de planes de acción y de esquemas claros de seguimiento.

A diferencia de estas experiencias, en esta oportunidad todos los planes de trabajo que se proponen han sido definidos con fechas de entrega y responsables y con un esquema de seguimiento en el que participa tanto el sector público como el sector privado. Adicionalmente, el sector público ha creado una infraestructura de seguimiento integrada por un gerente sectorial y 4 directores transversales. El sector privado, a su vez, procederá a conformar un equipo de trabajo permanente que se dedicará exclusivamente a la implementación de las iniciativas

Se espera que estos esfuerzos comiencen a mostrar resultados en los próximos 12 - 18 meses, siendo el primer paso la conformación del equipo de trabajo del sector privado.