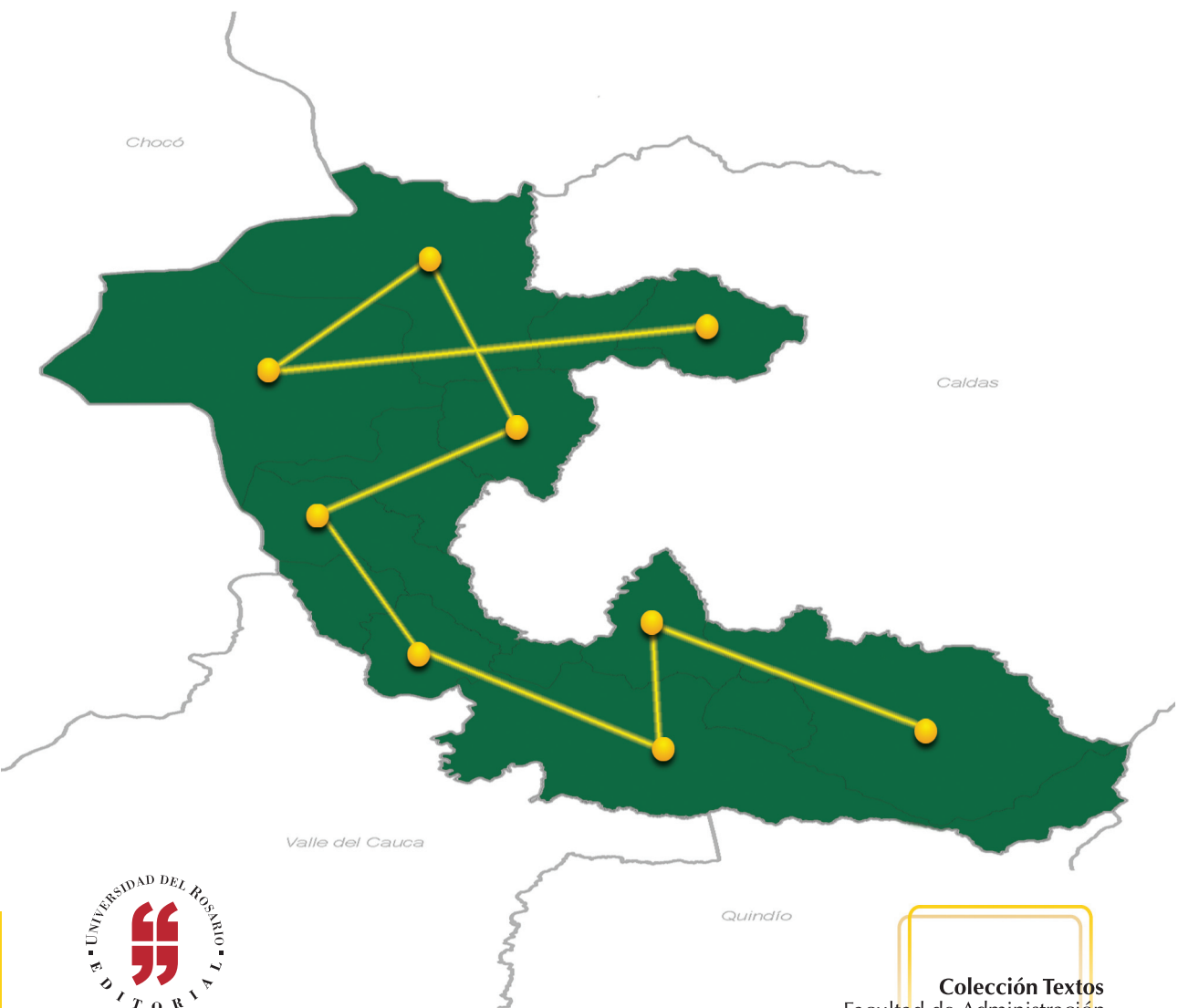


Ángel Rodrigo Vélez Bedoya
—editor académico—

RISARALDA: COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO REGIONAL GENERACIÓN DE UN LENGUAJE COMÚN ENTRE ACTORES



Colección Textos
Facultad de Administración



UR

Risaralda: competitividad y desarrollo regional

*Generación de un lenguaje común
entre actores*

*Ángel Rodrigo Vélez Bedoya
Luis Fernando Restrepo Puerta
Diego Fernando Cardona Madariaga
Hugo Alberto Rivera Rodríguez
Ángela Lucía Noguera Hidalgo
John Jaime Jiménez Sepulveda*



COLECCIÓN TEXTOS DE ADMINISTRACIÓN

© 2009 Editorial Universidad del Rosario
© 2009 Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario,
Facultad de Administración
© 2009 Carlos Eduardo Méndez Álvarez, Ángela Lucía Noguera Hidalgo,
Diego Fernando Cardona Madariaga, Hugo Alberto Rivera Rodríguez,
John Jaime Jiménez Sepulveda, Luis Fernando Restrepo Puerta

ISBN: 978-958-738-045-3

El proceso que dio como producto final este libro es efecto del contrato de investigación suscrito entre la Cámara de Comercio de Dosquebradas en representación del Consejo Regional de Competitividad de Risaralda y el Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP) de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario

Primera edición: Bogotá D.C., agosto de 2009
Coordinación editorial: Editorial Universidad del Rosario
Corrección de estilo: María del Pilar Osorio, María José Molano V.
Diseño de cubierta: Lucelly Anaconas
Diagramación: Ángel David Reyes Durán
Impresión:
Editorial Universidad del Rosario
Carrera 7 N° 13-41, oficina 501 • Teléfono 297 02 00
Correo electrónico: editorial@urosario.edu.co

Todos los derechos reservados. Esta obra no puede ser reproducida
sin el permiso previo por escrito de la
Editorial Universidad del Rosario

Vélez Bedoya, Ángel Rodrigo
Risaralda: competitividad y desarrollo regional. Generación de un lenguaje común
entre actores / Ángel Rodrigo Vélez Bedoya.—Facultad de Administración.
Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2009.
130 p.—(Colección Textos de Administración).

ISBN: 978-958-738-045-3

Administración de empresas / Planificación estratégica / Planificación empresarial / Competitividad /
Competencia económica / Competitividad – Risaralda (Colombia) / I. Título / II. Serie.

658.4012 SCDD 20

Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

Contenido

Introducción	13
1. Antecedentes	15
1.1. Organización	15
1.2. Equipo consultor	18
1.3. Cronograma ejecutado	19
1.3.1. Genérico	19
1.3.2. Discriminado por consultor	22
1.4. Diplomado	23
1.4.1. Contenidos	23
1.4.2. Participantes	23
1.5. Definición de sectores	24
1.6. Grupos de trabajo	26
1.6.1. Metalmecánico	27
1.6.2. Comercio	27
1.6.3. Agroindustria	28
1.6.4. Alimentos	28
2. Metodología	29
2.1. Modelos	30
2.2. Análisis estructural de sectores estratégicos	30
2.2.1. Buscar información	30
2.2.2. Seleccionar el sector	30
2.2.3. Realizar estudio	31
2.2.4. Análisis y conclusiones	38
2.3. Análisis prospectivo	39
2.3.1. Fundamentos	39

2.3.2.	Matriz de impactos cruzados	41
2.3.3.	SMIC	44
3.	Resultados.....	46
3.1.	Sector floricultor	46
3.1.1.	Descripción del sector.....	46
3.1.2.	Análisis estructural de sectores estratégicos.....	47
3.1.3.	Análisis prospectivo.....	52
3.2.	Sector metalmecánico	65
3.2.1.	Descripción del sector.....	65
3.2.2.	Análisis estructural de sectores estratégicos.....	66
3.2.3.	Análisis prospectivo.....	69
3.3.	Sector grandes centros comerciales.....	81
3.3.1.	Descripción del sector.....	81
3.3.2.	Análisis estructural de sectores estratégicos.....	81
3.3.3.	Análisis prospectivo.....	86
3.4.	Sector cárnicos tradicionales	98
3.4.1.	Descripción del sector.....	98
3.4.2.	Análisis estructural de sectores estratégicos.....	99
3.4.3.	Análisis prospectivo.....	103
4.	Propuesta de implementación	117
4.1.	Acciones.....	117
4.1.1.	Sector floricultor	117
4.1.2.	Sector metalmecánico	118
4.1.3.	Sector grandes centros comerciales	120
4.1.4.	Sector cárnicos tradicionales.....	121
5.	Conclusiones y limitaciones.....	124
	Referencias	125
	Anexos	126

Índice de tablas

Tabla 1.	Equipo Consultor.....	19
Tabla 2.	Cronograma ejecutado.....	19
Tabla 3.	Listado de participantes.....	23
Tabla 4.	Priorización de sectores estratégicos.....	26
Tabla 5.	Participantes sector metalmecánico.....	27
Tabla 6.	Participantes sector comercio.....	27
Tabla 7.	Participantes sector agroindustria.....	28
Tabla 8.	Participantes sector alimentos.....	28
Tabla 9.	Herramientas prospectivas.....	39
Tabla 10.	Nivel de rivalidad sector floricultor.....	48
Tabla 11.	Riesgo de ingreso sector floricultor.....	49
Tabla 12.	Poder de negociación de proveedores sector floricultor.....	50
Tabla 13.	Poder de negociación de compradores sector floricultor.....	50
Tabla 14.	Riesgo de sustitución sector floricultor.....	51
Tabla 15.	Escenario tendencial sector floricultor.....	58
Tabla 16.	Escenario alternativo 1 sector floricultor.....	59
Tabla 17.	Escenario alternativo 2 sector floricultor.....	59
Tabla 18.	Escenario alternativo 3 sector floricultor.....	60
Tabla 19.	Escenario actual sector floricultor.....	61
Tabla 20.	Escenario apuesta sector floricultor.....	62
Tabla 21.	Nivel de rivalidad sector metalmecánico.....	67
Tabla 22.	Riesgo de ingreso sector metalmecánico.....	67
Tabla 23.	Poder de negociación de proveedores sector metalmecánico.....	68
Tabla 24.	Poder de negociación de compradores sector metalmecánico.....	69
Tabla 25.	Escenario tendencial sector metalmecánico.....	77

Tabla 26.	Escenario actual sector metalmecánico	78
Tabla 27.	Escenario alternativo 1 sector metalmecánico	78
Tabla 28.	Escenario alternativo 2 sector metalmecánico	79
Tabla 29.	Escenario apuesta sector metalmecánico	79
Tabla 30.	Nivel de rivalidad sector grandes centros comerciales	82
Tabla 31.	Riesgo de ingreso sector grandes centros comerciales	82
Tabla 32.	Poder de negociación de proveedores sector grandes centros comerciales	83
Tabla 33.	Poder de negociación de compradores sector grandes centros comerciales	84
Tabla 34.	Riesgo de sustitución sector grandes centros comerciales	84
Tabla 35.	Escenario tendencial sector grandes centros comerciales	93
Tabla 36.	Escenario actual sector grandes centros comerciales	93
Tabla 37.	Escenario alternativo 1 sector grandes centros comerciales	94
Tabla 38.	Escenario alternativo 2 sector grandes centros comerciales	95
Tabla 39.	Escenario actual sector grandes centros comerciales	95
Tabla 40.	Escenario apuesta sector grandes centros comerciales	96
Tabla 41.	Nivel de rivalidad sector cárnicos tradicionales	100
Tabla 42.	Riesgo de ingreso sector cárnicos tradicionales	100
Tabla 43.	Poder de negociación de proveedores sector cárnicos tradicionales	101
Tabla 44.	Poder de negociación de compradores sector cárnicos tradicionales	102
Tabla 45.	Riesgo de sustitución sector cárnicos tradicionales	102
Tabla 46.	Escenario tendencial sector cárnicos tradicionales	110
Tabla 47.	Escenario alternativo 1 sector cárnicos tradicionales	111
Tabla 48.	Escenario alternativo 2 sector cárnicos tradicionales	111
Tabla 49.	Escenario alternativo 3 sector cárnicos tradicionales	112
Tabla 50.	Escenario alternativo 4 sector cárnicos tradicionales	113
Tabla 51.	Escenario apuesta sector cárnicos tradicionales	114

Índice de figuras

Figura 1.	Elementos de la metodología.....	29
Figura 2.	Zonas de hacinamiento.....	33
Figura 3.	Intensidad de las fuerzas sector floricultor.....	51
Figura 4.	Plano de influencia/dependencia directa corto plazo sector floricultor	53
Figura 5.	Gráfico de influencias directas, sector floricultor	53
Figura 6.	Plano de influencia/dependencia indirecta, mediano plazo, sector floricultor.....	54
Figura 7.	Gráfico de influencias indirectas sector floricultor.....	55
Figura 8.	Plano de influencia/dependencia indirecta potencial largo plazo sector floricultor	56
Figura 9.	Gráfico de influencias indirectas potenciales sector floricultor	57
Figura 10.	Ruta 1 sector floricultor	62
Figura 12.	Ruta 2 sector floricultor	63
Figura 13.	Ruta 3 sector floricultor	64
Figura 14.	Ruta 4 sector floricultor	64
Figura 15.	Ruta 5 sector floricultor	65
Figura 16.	Intensidad de las fuerzas sector metalmecánico.....	66
Figura 17.	Plano de influencia/dependencia directa corto plazo sector metalmecánico	71
Figura 18.	Gráfico de influencias directas sector metalmecánico	72
Figura 19.	Plano de influencia/dependencia indirecta mediano plazo sector metalmecánico	73
Figura 20.	Gráfico de influencias indirectas sector metalmecánico.....	74

Figura 21. Plano de influencia/dependencia indirecta potencial largo plazo sector metalmeccánico	75
Figura 22. Gráfico de influencias indirectas potenciales sector metalmeccánico	76
Figura 23. Ejes de Schwartz sector metalmeccánico	80
Figura 24. Intensidad de las fuerzas sector grandes centros comerciales	85
Figura 25. Plano de influencia/dependencia directa corto plazo sector grandes centros comerciales	87
Figura 26. Gráfico de influencias directas sector grandes centros comerciales	88
Figura 27. Plano de influencia/dependencia indirecta mediano plazo sector grandes centros comerciales	89
Figura 28. Gráfico de influencias indirectas sector grandes centros comerciales	90
Figura 29. Plano de influencia/dependencia indirecta potencial largo plazo sector grandes centros comerciales.....	91
Figura 30. Gráfico de influencias indirectas potenciales sector grandes centros comerciales.....	91
Figura 31. Ejes de Schwartz sector grandes centros comerciales	97
Figura 32. Intensidad de las fuerzas sector cárnicos tradicionales	99
Figura 33. Plano de influencia/dependencia directa corto plazo sector cárnicos tradicionales.....	104
Figura 34. Gráfico de influencias directas sector cárnicos tradicionales	105
Figura 35. Plano de influencia/dependencia indirecta mediano plazo sector cárnicos tradicionales	106
Figura 36. Gráfico de influencias indirectas sector cárnicos tradicionales	106
Figura 37. Plano de influencia/dependencia indirecta potencial largo plazo sector cárnicos tradicionales.....	107
Figura 38. Gráfico de influencias indirectas potenciales sector cárnicos tradicionales	108
Figura 39. Ejes de Schwartz sector cárnicos tradicionales.....	115

Introducción

Como resultado del estudio realizado entre la Cámara de Comercio de Dosquebradas en representación del Consejo Regional de Competitividad y la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, cuyo objetivo fue “Apoyar la generación de un lenguaje común y marco conceptual compartido sobre competitividad entre los actores del desarrollo regional, para posteriormente reflexionar sobre el posicionamiento estratégico de la región y la búsqueda de una identidad competitiva”, se entrega este documento de trabajo como base de las acciones por ejecutar por parte del departamento, en un horizonte de diez años, que lo lleve en el cincuentenario de su creación a estar en los más altos niveles de competitividad.

En los últimos años, el panorama económico, social, político y cultural de nuestros departamentos se ha visto inmerso en cambios permanentes. Éstos se han dado por necesidades de adaptación a un entorno cada vez más globalizado, en el cual sólo aquellas sociedades que se adapten a las nuevas condiciones, y que adquieran y mantengan ventajas competitivas sostenibles, pueden perdurar en el tiempo.

Para adquirir y mantener estas ventajas y ser competitiva, una sociedad moderna necesita de una interacción entre estrategia y mejoramiento. La estrategia consiste en la construcción de un futuro deseado, garantizando a la sociedad ventajas que avalen su perdurabilidad en el tiempo. El mejoramiento es el resultado de la optimización de los procesos o las actividades que la sociedad lleva a cabo. Éste se puede evidenciar en una adecuada disminución del tiempo de respuesta frente a los usuarios del servicio que ellos reciben.

En toda sociedad se requieren procesos de estrategia y mejoramiento que le garanticen una vigencia y pertinencia en el tiempo a pesar de los cambios que presente el entorno.

Sin embargo, más que un cambio de estructuras o actividades, en la sociedad se requiere un cambio en el modelo mental que utiliza, por cuanto no es suficiente pensar solamente en el corto plazo, sino que es imprescindible pensar en el medio y largo plazo.

El panorama de nuestro país es muy similar en todos sus departamentos. Cada uno de ellos enfrenta dificultades en la búsqueda de procesos que les garanticen ser cada día más competitivos, tratando de que los sectores económicos generen un mayor empleo, y que las tasas de crecimiento se incrementen año tras año. Todo esto, con la intención de disminuir los niveles de pobreza y desigualdad que le aquejan.

Risaralda convive con procesos de globalización en los cuales cada vez se tienen menos barreras y, por tanto, el estar preparados para competir en este escenario es un imperativo para la región. La búsqueda de la competitividad es uno de los caminos posibles.

El mejoramiento de los niveles de competitividad de la región no es solo tarea del sector empresarial sino que implica un trabajo en toda la sociedad y en todos los niveles de su dirigencia. Uno de los mecanismos que permiten su mejoramiento es el desarrollo de estudios de futuro y, dentro de ellos, el uso de la prospectiva como herramienta de ayuda para la construcción de un mejor futuro.

En este contexto cobra especial importancia definir los principales retos del departamento de Risaralda en materia de competitividad y las acciones que se deben emprender por parte de los actores de desarrollo regional.

Este documento es fiel reflejo y respuesta de las anteriores necesidades, y se encuentra estructurado de la siguiente manera. En una primera sección se presentan los antecedentes del proyecto, para luego abordar la descripción de la metodología utilizada para realizar el estudio, en la que se hace un análisis de las fuerzas del mercado, el panorama competitivo y el diseño de los escenarios. Finalmente, se presentan los resultados obtenidos y una propuesta de acciones que se deben seguir en los sectores estudiados:

- Floricultor.
- Metalmecánico.
- Grandes centros comerciales.
- Cárnicos tradicionales.

1. Antecedentes

1.1. Organización

De acuerdo con el fundador de la Universidad, el Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario es una congregación de personas mayores, escogidas para sacar en ellas varones insignes, ilustradores de la república con sus grandes letras y con los puestos que merecerán con ellas, siendo en todo el dechado del culto divino y de las buenas costumbres, conforme al estado de su profesión. A partir de esta definición, la misión de la Universidad, expresada en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), y que fue revisada en el plan de desarrollo de 1998 y reconfirmada para el actual Plan Integral de Desarrollo, es la siguiente: “Impartir una sólida formación ética, humanística y científica que, unida a la investigación y a una idónea y exigente docencia, permita a esta comunidad educativa formar integralmente personas insignes y actuar en beneficio de la sociedad, con un máximo sentido de responsabilidad”.

En la ejecución del Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Universidad se procederá de acuerdo con los siguientes criterios:

- Colombia es el horizonte de todos los esfuerzos que realiza la Universidad.
- En el cumplimiento de las tareas académicas se procederá siempre con calidad y excelencia, para el logro de la formación integral de las personas mediante una educación activa y creativa.
- Se propiciará la consolidación de la comunidad educativa, integrada por todos los agentes que participan en la formación humana, a saber: los directivos, los estudiantes, los profesores, los administradores, los

Risaralda convive con procesos de globalización con los cuales cada vez se tienen menos barreras y, por tanto, estar preparados para competir en este escenario es un imperativo para la región. La búsqueda de la competitividad es uno de los caminos posibles. El mejoramiento de los niveles de competitividad de la región no es solo tarea del sector empresarial sino que implica un trabajo en la sociedad en todos los niveles dirigentes. Uno de los mecanismos que permiten su mejoramiento es el desarrollo de estudios de futuro y, dentro de ellos, el uso de la prospectiva como herramienta. En este contexto es importante definir los principales retos del departamento de Risaralda en materia de competitividad y las acciones que se deben emprender por parte de los actores de desarrollo regional.

